



مركز البحوث

الثقافة التنظيمية والقيادة

ترجمة

د. محمد منير الأصبحي - محمد شحاتة وهيبي

إدارة الترجمة - مركز البحوث
معمد الإدارة العامة

راجع الترجمة

د. علي عبدالهادي مسلم

تأليف

إدجار هـ. شاين



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

الثقافة التنظيمية والقيادة

تأليف

إدجار هـ. شاين

ترجمة

د. محمد منير الأصبحي - محمد شحاتة وهبي

إدارة الترجمة - مركز البحوث

معهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

أ.د. علي عبد الهادي مسلم

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٣٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شاین، إدجار

الثقافة التنظيمية والقيادة / إدجار شاین: محمد منیر الأصبحي:

محمد شحاتة وهبي - الرياض، ١٤٣٢هـ.

٤٣٦ ص: ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٩٩٦٠-١٤-١٩٣-٠

١ - الثقافة العربية ٢ - الفكر العربي

أ - الأصبحي، محمد منیر

ديوي ٣٠١،٢٩٥٦ ١٤٣٢/٥٥٣

رقم الإيداع: ١٤٣٢/٥٥٣

ردمك: ٩٧٨-٩٩٦٠-١٤-١٩٣-٠

هذه ترجمة لكتاب:

Organizational Culture and Leadership

Third Edition

by

Edgar H. Schein

من سلسلة:

The Jossey-Bass Business & Management Series

Published by Jossey-Bass

A Wiley Imprint

1741-Market St., San Francisco, CA 94103 989

www.josseybass.com

هذه الترجمة منشورة بترخيص من ناشر الأصل الإنجليزي

This translation is published under license.

جميع الحقوق محفوظة

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc. All Right Reserved

المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة	٧
شكر وتقدير	٩
المؤلف	١٠
الجزء الأول: تعريف الثقافة التنظيمية والقيادة	١٣
مفهوم الثقافة التنظيمية: ما الداعي للاهتمام بها؟	١٧
مستويات الثقافة	٣٧
الثقافات داخل المنظمات: أمثلة لحالتين	٤٩
كيف تنشأ الثقافة في مجموعة جديدة	٧١
الجزء الثاني: أبعاد الثقافة	٩٣
افتراضات حول قضايا التأقلم الخارجي	٩٧
افتراضات حول إدارة التكامل الداخلي	١١٩
افتراضات ثقافية أكثر عمقاً حول الواقع والحقيقة	١٤٣
افتراضات حول طبيعة الوقت والحيز	١٥٥
افتراضات حول الطبيعة البشرية والأنشطة والعلاقات	١٧٥
الأنماط الثقافية	١٩٣
فك رموز الثقافة	٢٠٥
الجزء الثالث: دور القيادة في بناء الثقافة وترسيخها وتطويرها	٢٢٥
كيف يبدأ القادة تكوين الثقافة؟	٢٢٩

المحتويات

الموضوع	الصفحة
كيف يعمق القادة ثقافتهم وكيف ينقلونها لغيرهم ؟	٢٤٩
الدور المتغير للقيادة التنظيمية في «منتصف العمر» التنظيمي	٢٧٥
ما الذي يحتاج القادة إلى معرفته بخصوص التغيرات الثقافية ؟	٢٩١
نموذج مفاهيمي للتغير الثقافي المنظم	٣١٧
تقييم الأبعاد الثقافية تدخل من عشر خطوات	٣٣٥
حالة دراسية عن التغيير الثقافي التنظيمي	٣٦٣
ثقافة التعلم وقائد التعلم	٣٩١
مراجع	٤١٧

مقدمة:

بلغت الثقافة التنظيمية سن الحلم. هذا المفهوم لم يتمتع بالقدرة على الاستمرار فحسب وإنما امتد ليشمل الثقافات المهنية والمجتمعية أيضاً. فالثقافة، على المستوى القومي، قد زادت أهميتها عن ذي قبل، لأنها تساعدنا في الوقوف على حقيقة الصراعات داخل المجموعات. وهي، كما تبين، ضرورية لفهم الصراعات داخل المجموعات على مستوى المنظمات أيضاً. فسنوات عملي التي قضيتها في مجال الخبرة الاستشارية مع شركة المعدات الرقمية Digital Equipment Corporation زودتني بمادة قيمة من الحالات التي عرضتها في الطبعتين السابقتين لهذا الكتاب، ولكنني ما عرفت أهمية الثقافة التنظيمية على أنه مفهوم تفسيري، إلا من خلال محاولتي معرفة السبب وراء نجاح شركة المعدات الرقمية، بوصفها مشروعاً تجارياً في بادئ الأمر، وإخفاها في النهاية. إن ملاحظة ما يحدث في المنظمات أمر سهل إلى حد لا بأس به، ومن ذلك على سبيل المثال إخفاقات القيادة، وقصر النظر في التسويق، والصلافة المبنية على نجاح سابق وما إلى ذلك، إلا أننا وفي خضم ما يبذل من جهد لفهم السبب وراء حدوث مثل هذه الأشياء نجد الثقافة وقد تبلور معناها. (شايين 2003, Schein).

في عصر تلقى القيادة فيه الترويج المتكرر بصفاتها متغيراً حاسماً في تحديد نجاح المنظمات أو فشلها، تزداد أهمية النظر إلى الوجه الآخر من العملة التي تمثل القيادة أحد وجهيها، ويتمثل وجهها الآخر في كيفية تكوين القادة للثقافة، وكيف تحدد الثقافة القادة وتكونهم. وقد حاولت الطبعتان الأولى والثانية من هذا الكتاب أن تبين هذه الصلة، وآمل أن أكون قد تمكنت من تقوية هذه الصلة في هذه الطبعة الثالثة.

وقد بقيت نماذج المفاهيم المتعلقة بكيفية التفكير في بنية ثقافة المنظمة وأدائها لوظيفتها والدور الذي تلعبه القيادة في تكوين الثقافة وإدارتها على حالها إلى حد ما في هذه الطبعة الثالثة. ولكنني تمكنت من إضافة مادة جديدة مبنية على بحوث موضوعية حديثة، وأن أجعل المفاهيم أكثر زهاءً بتسمية عدد أكبر من المنظمات التي عملت معها على مر السنين.

وقد أعيدت كتابة جميع الفصول ومراجعتها، فأصبح عدد منها أقصر مما كان، وأصبح عدد أكبر أكثر طولاً بإضافة المزيد من الحالات التي تمكنت من إدخالها. وإضافة إلى ذلك، قمت بشكل انتقائي بإدخال مواد ذات صلة من عدد كبير جداً من الكتب والأبحاث الأخرى التي كتبت حول موضوع الثقافة التنظيمية منذ الطبعة

السابقة، ومن الواضح أنه لا تزال تتوافر لدى الدارسين والممارسين نماذج مختلفة حول كيفية التفكير في الثقافة. ولم أقم بمسح جميع هذه النماذج بشكل مفصل ولكنني حاولت أن أبين الاختلاف في وجهات النظر كلما أمكن ذلك. وأعتذر للزملاء الذين ربما أكون قد أغفلت عملهم أو اخترت ألا أضمه إلى هذا الكتاب، ولكن هدفي ليس كتابة كتاب مدرسي تعريفي حول الثقافة، بل هو استكشاف طريقة في التفكير بالثقافة أعتقد أنها تتناسب مع ما نبذله من جهد في فهم المجموعات والمنظمات والمهن أكثر من أي طريقة أخرى.

هذه الطبعة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء: يركز الجزء الأول منها على الثقافات التنظيمية والمهنية - كيفية التفكير بها، وكيفية تعريفها، وكيفية تحليلها. وتكثر الإشارة في هذا الجزء إلى القيادة، كما يسلط الضوء على القضايا المتعلقة بها، لكن التركيز ينصب بشكل واضح على خلق وعي أكبر بماهية الثقافة ودورها.

ويركز الجزء الثاني على محتوى الثقافة، فالثقافة بأحد المعاني تغطي كل جوانب الحياة لمجموعة معينة، ومن هنا فالمحتوى من حيث المبدأ شاسع ولا نهاية له. ومع ذلك فنحن بحاجة إلى فئات تصنيفية للقيام بالتحليل، وهنا يمكن أن نعتمد على الأنثروبولوجيا وديناميكية المجموعات لتطوير مجموعة من الأبعاد من الأرجح أن تكون مفيدة في جعل المشهد الثقافي مفهوماً من حيث تطبيقه على المنظمات.

وينتقل التركيز في الجزء الثالث إلى القائد بصفته مؤسساً ومديراً وضحية للثقافة، في نهاية المطاف، إذا لم يكن مدرّكاً لكيفية إدارتها. ومن العناصر الفائقة الأهمية في هذا التحليل أن يفهم كيف يتوافق نشوء الثقافة وتطورها مع نشوء المنظمة وتطورها مع ما يحققه النجاح من نمو ونضج. والقضايا التي يواجهها القادة في أي مرحلة من مراحل نمو المنظمات هي قضايا مختلفة تمام الاختلاف، ويرجع ذلك جزئياً إلى اختلاف الدور الذي تلعبه الثقافة في كل من هذه المراحل. ومعظم الكتب التي تتناول القيادة تهمل هذا الجانب منها إهمالاً يكاد يكون تاماً.

شكر وتقدير

إلى قراء الطبعتين الأولى والثانية أعمق امتناني. فلولاً ملاحظاتهم الناقدة لهذا العمل وإدراجهم إياه في مقرراتهم الدراسية وفي أعمالهم الاستشارية لما توفرت لي الطاقة لكتابة طبعة ثالثة. ومرة أخرى لعب الدعم والتحفيز من زملائي دوراً أساسياً، وخاصة الملاحظات التي أوردتها جون فان مانن John Van Maanen وأوتو شارمر Otto Scharmer وجوان مارتن Joanne Martin وماري جو هاتش Mary Jo Hatch ومايكن شولتز Majken Schultz وبيتر فروست Peter Frost.

كما أن دار جوسي - باس Jossey-Bass للنشر قدمت لي التشجيع التام والمتواصل، كما وجدت من هيئة التحرير فيها، خاصة بايرون شنايدر Byron Schneider التحفيز والدعم، وكانت الملاحظات التي جاءت من أعضاء الهيئة أساسية في توصلي إلى رؤية صحيحة لكتاب نشر أول مرة عام ١٩٨٥. فقد تكونت لدي جملة من الأفكار الجيدة حول ما هو مفيد ويجب الحفاظ عليه، وما ينبغي حذفه، وما ينبغي إضافته أو تعزيزه. وإنني ممتن لهم جميعاً.

وأعتقد أن من المهم أيضاً الإقرار بالتأثير الرائع الإيجابي لتقنية معالجة الكلمات. فالعمل في إعداد هذه الطبعة بدأ بمجموعة من الفصول جرى نقلها من الطبعة الثانية بواسطة المسح الضوئي، مما أتاح التنقيح الفوري من خلال شبكة الإنترنت. كما أمكن إجراء مسح ضوئي للمواد من الطبعة الأولى التي قررت إعادتها في الطبعة الثالثة، كما يمكن إدخال ملاحظات القراء على النص مباشرة واستخدامها أو عدم استخدامها دون الحاجة إلى إعادة نسخها. وبالإضافة إلى ذلك فإن النسخة النهائية يمكن إرسالها إلى الناشر مباشرة على أقراص أو بطريقة إلكترونية، ولذا فإن النص يكتمل بمجرد تصويب الخطأ، وهذا كله تجربة من أغرب وأمتع ما يمكن بالنسبة لكاتب لا زال يتذكر كيف كانت الكتابة باستخدام أوراق كربون وأوراق ناسخة وعمليات إعادة نسخ لا نهاية لها.

وأخيراً وليس آخراً أشكر زوجتي ماري التي جلست صابرة أثناء اختفائي لأعمل على الحاسب الآلي بين الحين والآخر. لكنها هي أيضاً استحوذ عليها سحر البريد الإلكتروني وغيره من الغرائب الإلكترونية، لذلك فهي الآن أكثر تفهماً لكيفية سيطرة الشاشات على انتباهنا.

أيار (مايو) ٢٠٠٤

كامبردج، ماساتشوستس إدجار هـ. شاين

المؤلف:

تلقى إدجار هـ. شاين Edgar H. Schein تعليمه في جامعتي شيكاغو وستانفورد حيث حصل على درجة الماجستير في علم النفس عام ١٩٤٩؛ وحصل من جامعة هارفارد على درجة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي عام ١٩٥٢. وخلال فترة خدمته في الجيش الأمريكي التي استمرت من ١٩٥٢ إلى ١٩٥٦ عمل رئيساً لقسم علم النفس الاجتماعي في معهد والتر ريد العسكري للأبحاث Walter Reed Army Institute of Research. وقد التحق بمدرسة سالون للإدارة Salon School of Management في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT Massachusetts Institute of Technology) عام ١٩٥٦، وعُين أستاذاً في الإدارة وعلم النفس التنظيمي عام ١٩٦٤.

وفي الفترة من ١٩٦٨ إلى ١٩٧١ شغل شاين منصب أستاذ التخطيط في مرحلة قبل التخرج في (MIT) وأصبح عام ١٩٧٢ رئيساً لمجموعة دراسات المنظمة في مدرسة سالون، وهو المنصب الذي ظل يشغله حتى عام ١٩٨٢. وكان قد تم تكريمه عام ١٩٧٨ عندما مُنح لقب أستاذ الإدارة، وقد ظل يشغل ذلك المنصب حتى عام ١٩٩٠.

ويشغل شاين الآن منصب أستاذ متفرغ بمدرسة سالون للإدارة وهو يعمل فيها كبير محاضرين بدوام جزئي. وهو أيضاً المحرر المؤسس لمجلة Reflections، وهي مجلة تنشرها جمعية التعليم التنظيمي Society for Organizational Learning وهي مخصصة لخلق التواصل بين المعاهد الأكاديمية والاستشاريين والممارسين حول البناء المعرفي ونشره والاستفادة منه.

لقد كان شاين باحثاً وكتاباً وأستاذاً واستشارياً غزير الإنتاج، فقد كتب إلى جانب العديد من المقالات المنشورة في المجلات المهنية، أربعين مؤلفاً من ضمنها كتاب علم النفس التنظيمي (الطبعة الثالثة، ١٩٨٠) وديناميكيات المهنة (١٩٧٨). والثقافة التنظيمية والقيادة (١٩٨٥، ١٩٩٢) واستشارة العملية، الجزء الأول والثاني (١٩٦٩، ١٩٨٧، ١٩٨٨). إعادة استشارة العملية (١٩٩٩)، وثقافة المنظمة ودليل البقاء (١٩٩٩).

أعد شاين تحليلاً ثقافياً لمجلس إدارة التطوير الاقتصادي بسنغافورة Singapore Economic Board (MIT Press, 1997)، وكان قد نشر تحليلاً مطولاً عن نشأة شركة المعدات الرقمية وسقوطها، حمل عنوان «ماتت شركة المعدات الرقمية: فلتحيا شركة المعدات الرقمية» (DEC Is Dead; Long Live DEC)، وغيرها. كما كان محرراً

مشاركاً لريتشارد بيكهارد Richard Beckhard مؤلف سلسلة أديسون ويسلي عن تطوير المنظمات، وقد نشر منها ما يربو على ثلاثين مؤلفاً منذ بدايتها عام ١٩٦٩.

ولقد تركز عمله الاستشاري على الثقافة التنظيمية وتطوير المنظمة واستشارات العملية وديناميكيات المهنة، وكان من بين عملائه القدامى والحاليين شركات كبرى في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وشركات أعالي البحار، مثل شركة المعدات الرقمية، وشركة سيبا-جايجي، وشركة أبل، وسيتي بانك، وجنرال فوودز، وبروكتور وجاميل، وشركة الصناعات الكيماوية، الملكية وساب كومبيتك، وشتاينبرج، وألكوا، وموتورولا، وهيويت باكارد، وإكسون، وشل، وأموكو، وكون إيديسون، ومجلس التنمية الاقتصادية في سنغافورة، بالإضافة إلى الوكالة الدولية للطاقة النووية (وكان عمله في كل هذه الشركات يتعلق بموضوع ثقافة الأمان).

حصل شاين على العديد من الدرجات الشرفية والجوائز لتمييز كتاباته، وكان آخرها جائزة إنجاز العمر التي حصل عليها في الثالث من فبراير عام ٢٠٠٠ بمقر الجمعية الأمريكية لتدريب المديرين؛ وحصل أيضاً على جائزة إيفريت شرينجتون هوجز للمنح الدراسية المهنية من القسم المهني بأكاديمية الإدارة في الثامن من أغسطس من العام نفسه؛ بالإضافة إلى جائزة ماريون جيسلاسون للقيادة في التنمية الإدارية من مدرسة بوسطن للإدارة. الدائرة المستديرة لتنمية الإدارة التنفيذية في الحادي عشر من ديسمبر عام ٢٠٠٢.

شاين هو زميل الرابطة الأمريكية لعلم النفس وأكاديمية الإدارة، وهو متزوج وله ثلاثة أبناء وسبعة أحفاد، ويعيش هو وزوجته ماري في كامبريدج في ماساتشوستس.

الجزء الأول

تعريف الثقافة التنظيمية والقيادة

سوف أتناول في هذا الجزء من الكتاب تعريف الثقافة وعلاقتها بالقيادة. فالثقافة هي ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل وقت وحين، إذ إنها تتكون على الدوام من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين، وتشكل من خلال سلوك القيادة، بالإضافة إلى مجموعة من الهياكل والروتين والقواعد والأعراف التي توجه السلوك وتقيده. وحين يأتي المرء بالثقافة إلى مستوى المنظمة بل وأدنى من ذلك إلى المجموعات داخل المنظمة، يمكن له أن يرى كيف تولد الثقافة وتتسخ وتتطور وكيف تُستغل في النهاية، كما يرى في الوقت نفسه كيف تقي أعضاء المجموعة وتمنحهم الاستقرار وتوفر لهم الهيكل والمحتوى التنظيمي المناسب. وهذه العمليات الديناميكية التي تولد الثقافة وتديرها هي جوهر القيادة وتجعل المرء يدرك أن القيادة والثقافة وجهان لعملة واحدة.

لقد حظيت القيادة بقدر من الدراسة أكبر بكثير مما حظيت به الثقافة التنظيمية، مما أدى إلى انتشار مُحيط للمفاهيم والأفكار التي تفسر حقيقة القيادة وتبحث في ما إذا كانت القيادة موروثة أم مكتسبة، وما إذا كان من الممكن تدريب الأشخاص ليصبحوا قادة، والصفات التي يتمتع بها القادة الناجحون. وأنا لن أقوم بمراجعة هذه المسائل، بل سأركز على ما أرى أنه يرتبط ارتباطاً فريداً بالقيادة - أي على صنع الثقافة وإدارتها.

وكما سنرى فإن ذلك يتطلب منظوراً تطويراً. فأنا أعتقد أن الثقافات تنشأ عن طريق شخصيات قيادية تفرض قيمها وافترضاياتها الخاصة على مجموعة ما. وإذا كانت تلك المجموعة ناجحة وأصبحت الافتراضات أمراً مسلماً به، يكون لدينا عندئذ ثقافة تحدد للأجيال اللاحقة من أبناء هذه المجموعة النماذج المقبولة للقيادة. فالثقافة من هذا المنطلق تحدد نوع القيادة. ولكن القيادة تستعيد دورها الفاعل مع تعرض المجموعة لصعوبات في التأقلم مع تغير بيئتها إلى الحد الذي تفقد فيه بعض افتراضاتها صلاحيتها. والقيادة من هذا المنظور هي القدرة على الخروج من ثقافة المنظمة التي أوجدت القائد، وبدء عمليات تغيير تطويرية أكثر تأقلماً. هذه القدرة على إدراك المرء لحدود ثقافته وتطوير الثقافة بشكل تأقلمي هو جوهر القيادة والتحدي الأكبر الذي تواجهه.

وإذا أراد القادة مواجهة هذا التحدي، فلا بد أولاً أن يفهموا ديناميكية الثقافة، لذلك تبدأ رحلتنا بالتركيز على تعريفات، وحالات إيضاحية، وطريقة مقترحة في التفكير بثقافة المنظمة. وأبدأ في الفصل الأول من هذا الجزء ببعض الإيضاحات الموجزة مع التعرض لواحد من التعريفات. ويتناول الفصل الثاني ذلك المفهوم بصورة

أكثر إيضاحاً ويدعو إلى إيجاد مفهوم متعدد المستويات للثقافة. وفي الفصل الثالث أقوم بفحص مفصل إلى حد ما لحالتين توضحان جيداً التعقيد الذي تتصف الثقافة به وسوف يتكرر استخدام هاتين الحالتين في الجزء المتبقي من الكتاب. أما في الفصل الرابع فإنني أبين كيف تظهر الثقافة أثناء عملية التفاعل البشري.

وأهم رسالة أوجهها للقيادة في هذه المرحلة هي أن أتوجه إليهم بقولي: «حاولوا فهم الثقافة. وأعطوها قدرها. واسألوا أنفسكم كيف يمكن لكم البدء في فهم الثقافة التي هي مناط اهتمامكم.

سوف نلتفت في الجزء الثاني من هذا الكتاب إلى محتوى الثقافة. وفي الجزء الثالث سنوجه انتباهنا إلى العمليات الديناميكية التي ينطوي عليها التفاعل بين القيادة والثقافة.

(١)

مفهوم الثقافة التنظيمية: ما الداعي للاهتمام بها؟

تعتبر الثقافة شيئاً تجريدياً، إلا أن القوى التي تتكون في المواقف الاجتماعية والتنظيمية والمستقاة من الثقافة قوى عاتية، وإذا لم نفهم طريقة عمل هذه القوى نصبح ضحايا لها. ولأوضح كيف يساعد مفهوم الثقافة في توضيح المواقف التنظيمية، سأبدأ بوصف عدة مواقف صادفتني في تجربتي بصفتي استشارياً.

أربعة أمثلة موجزة:

في الحالة الأولى الخاصة بشركة المعدات الرقمية Digital Equipment Corporation دُعيتُ لمساعدة مجموعة إدارية في تحسين وسائلها في الاتصال والعلاقات بين أفرادها واتخاذها للقرارات. وبعد عدد من الاجتماعات لاحظت من بين أشياء أخرى: (١) درجة كبيرة من المقاطعة والمواجهة والمجادلة، و(٢) عاطفية مفرطة حول سبل التصرف المقترحة، و(٣) إحباطاً كبيراً بسبب صعوبة إيصال وجهة نظر معينة، و(٤) شعور بأن كل عضو في المجموعة يريد أن يكون رابعاً طيلة الوقت.

وخلال فترة امتدت عدة أشهر أبدت اقتراحات كثيرة حول توفير مساحة أكبر للاستماع، والإقلال من المقاطعة، وتنظيم جدول الأعمال بصورة أفضل، وتخفيف التأثيرات السلبية المحتملة في العاطفية المرتفعة والصدام، والحاجة إلى خفض مستوى الإحباط. وذكر أعضاء المجموعة بأن الاقتراحات مفيدة وعدلوا بعض جوانب الإجراء الذي يتبعونه. فقد خصصوا، على سبيل المثال، وقتاً أطول لبعض اجتماعاتهم. ولكن النمط الأساسي لم يتغير، فأياً كان التدخل الذي حاولت القيام به، فالأسلوب الأساسي للمجموعة قد بقي على حاله.

وفي الحالة الثانية، حالة شركة سيبا - جايجي Ciba-Geigy، وهي شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال الكيماويات والأدوية، مقرها بازل بسويسرا. حيث طلب مني على اعتبار أن ذلك جزء من مشروع استشاري أوسع أن أساعد في إيجاد جو يشجع الابتكار في منظمة شعرت بحاجتها في أن تصبح أكثر مرونة حتى تتجاوب مع بيئة تجارية تزداد ديناميكياً ازدياداً مطرداً. وكانت المنظمة تتألف من وحدات أعمال ووحدات جغرافية ومجموعات وظيفية كثيرة ومختلفة. ومع اكتسابي المزيد

من المعرفة حول هذه الوحدات ومشكلاتها، لاحظت أن بعض الأشياء التي تتطوي على قدر كبير من الابتكار تتم في أماكن كثيرة من الشركة. وقد كتبت عدة مذكرات أصف فيها هذه الابتكارات وأطرح أفكاراً أخرى من تجربتي الخاصة. وسلمت هذه المذكرات للشخص الذي كان حلقة الوصل بيني وبين الشركة مع طلب يفيد بأن يقوم بتوزيعها على مديري الوحدات الجغرافية ووحدات الأعمال المختلفة ممن كانوا بحاجة للاطلاع على تلك الأفكار.

وبعد بضعة أشهر، اكتشفت أن هؤلاء المديرين الذين أعطيتهم المذكرة شخصياً وجدوا أنها مفيدة وتصيب الهدف، إلا أنهم لم يمرروها بينهم إلا في حالات نادرة - إن وجدت - كما أن حلقة الوصل بيني وبين الشركة لم يقم على الإطلاق بتوزيع أي من تلك المذكرات. وإضافة إلى ذلك فقد اقترحت عقد اجتماعات لمديرين من وحدات مختلفة لتنشيط الاتصالات الجانبية، ولكني لم أجد دعماً على الإطلاق لذلك النوع من الاجتماعات. ويبدو أن كل شيء قمت به أياً كانت طبيعته لم يمكني من جعل المعلومات تتدفق، وخاصة بصورة جانبية عبر الحدود بين الأقسام أو الحدود الوظيفية أو الجغرافية، إلا أن الجميع وافق من حيث المبدأ على أن المزيد من الاتصالات الجانبية سينشط الابتكار ولذا شجعوني على الاستمرار في تقديم «المساعدة».

وفي الحالة الثالثة، قررت شركة أموكو Amoco، وهي شركة نفط كبيرة اندمجت فيما بعد مع الشركة البريطانية للبترول British Petroleum، أن تجمع كل الوظائف الهندسية لديها في وحدة خدمات مركزية مستقلة. وبينما كان المهندسون يمثلون في السابق جزءاً منتظماً من المشاريع، فإنه يفترض فيهم الآن أن يبيعوا خدماتهم للزبائن الذين سيتحملون نفقات هذه الخدمات. وقد قاوم المهندسون هذا الإجراء مقاومة عنيفة وهدد الكثيرون منهم بترك المنظمة، ولذا عجزنا عن إعادة تنظيم هذه المؤسسة الهندسية كي تتماشى ومتطلبات الشركة الجديدة.

وفي المثال الرابع، اضطرت شركة ألفا للطاقة Alpha Power، وهي شركة خدمات تعمل في مجال الكهرباء والغاز وتخدم منطقة حضرية واسعة، لتحمل مسؤولية بيئية أكبر بعد أن وجَّهت المحكمة إليها اتهامات بالإخفاق في التبليغ عن وجود حريق صخري (أسبستوس) في وحدة محلية كانت قد تعرضت لحادثة. وكان عمال الكهرباء الذين يفخرون بالصورة «البطولية» التي اتخذوها لأنفسهم بأنهم يبقون التيار الكهربائي موصولاً مهما حدث، يتمسكون أيضاً بعرف قوي هو أن المرء لا يبلغ مشكلات انسكاب بعض السوائل أو غيرها من مشكلات البيئة والسلامة إذا كانت التقارير عنها ستؤدي

إلى إحراج المجموعة. وكنت مشتركاً في مشروع استمر عدة سنوات لتغيير هذه الصورة الذاتية التي تجسدت في النموذج «البطولي» إلى صورة النموذج الذي يسارع بالإبلاغ عن جميع الأخطار التي تهدد السلامة والبيئة، حتى لو كان ذلك يعني أن يبلغ المرء عن زملائه - أو عن رؤسائه. وكان المفترض في جميع الموظفين تبني مفهوم جديد للمسؤولية الشخصية والعمل في فريق واحد والانفتاح في الاتصال فيما بينهم. ولكن أياً كانت درجة وضوح التوجه الجديد، فقد استمرت مشكلات السلامة في كل مجال له صلة بالعلاقات بين مجموعة من الزملاء.

والواقع أنني لم أفهم حقاً القوى التي تعمل في كل من هذه الحالات إلا حين بدأت فحص افتراضاتي الخاصة حول الكيفية التي يجب أن تجري الأمور وفقاً لها في كل من هذه المنظمات. وبدأت في اختبار ما إذا كانت افتراضاتي منسجمة مع الافتراضات الدائرة في أنظمة العملاء. وهذه الخطوة - أي فحص الافتراضات السائدة في المنظمة أو المجموعة التي يتعامل معها المرء ومقارنتها بافتراضاته هو - تؤدي بالمرء إلى تحليل ثقافي وستكون هي النقطة التي يتم التركيز عليها من الآن فصاعداً.

وقد تبين أن شركة المعدات الرقمية يسود فيها افتراض بين كبار المديرين ومعظم الأعضاء الآخرين في المنظمة بأن المرء لا يمكنه أن يقرر ما إذا كان شيء ما «صحيحاً» أو صادقاً - إلا إذا أخضع فكرته أو مقترحه إلى نقاش مكثف، بل إن الأبعد من ذلك، أن الأفكار التي تصمد في وجهه مثل ذلك النقاش هي وحدها التي تستحق الأخذ بها. وافترضت المجموعة أن ما تقوم به هو الوصول إلى الحقيقة، وفي هذا السياق كانت اللباقة بين الأعضاء قليلة الأهمية نسبياً. وقد أصبحت أكثر عوناً للمجموعة حين أدركت ذلك وتوجهت إلى أوراق العرض وبدأت بكتابة الأفكار المختلفة التي كانت المجموعة تعالجها، وحين يتعرض شخص للمقاطعة من أحد المشاركين، كنت أطلب منه أن يعيد طرح النقطة التي يثيرها بدلاً من أن أعاقب المقاطع. وبدأ أعضاء المجموعة يركزون على البنود المكتوبة على الأوراق ووجدوا أن ذلك بالفعل يحسّن الاتصال بينهم ويحسن من عملية الوصول إلى القرارات. وقد توصلت في النهاية إلى فهم عنصر جوهري من ثقافتهم ومحاولة استيعابه بدلاً من فرض ثقافتي أنا.

وفي شركة سيبا-جايجي Ciba-Gaigy اكتشفت في نهاية المطاف وجود افتراض قوي سائد بأن وظيفة كل مدير هي «ملعبه» الخاص الذي لا يجوز انتهاك حرمة. والانطباع القوي الذي يتولد على إثر ذلك هو أن وظيفة الشخص هي تماماً مثل بيته، وإذا قام أحد الأشخاص بإعطاء شخص آخر معلومات لم يطلبها منه، فإن فعله هذا

يشابه دخول بيت شخص ما دون دعوة، وإرسال مذكرات للأشخاص يعني ضمناً أنهم لا يعرفون المعلومة الموجودة في المذكرة وهذا ينطوي على إهانة. ففي تلك المنظمة يفخر المديرون بأنهم يعرفون كل ما يلزمهم للقيام بعملهم. ولو أنني علمت ذلك من قبل لكنت طلبت قائمة بأسماء المديرين وأرسلت المذكرة إليهم مباشرة. وكانوا سيقبلونها مني لأنني المستشار والخبير الذي يتلقى أجراً على مشورته.

وفي شركة أموكو Amoco بدأت أفهم مقاومة المهندسين حين علمت أنه يوجد في ثقافتهم المهنية افتراضان قويان بأن «العمل الجيد يجب أن يتحدث عن نفسه» وأن «المهندسين لا يجب أن يجعلوا من عملهم سلعة تباع وتشترى». وكانوا معتادين على أن يأتي الناس إليهم للحصول على خدماتهم ولم يكن لديهم نموذج يحتذى به في كيفية عرض عملهم للبيع.

وفي شركة ألفا للطاقة Alpha Power علمت أن جميع وحدات العمل لديها مبادئ وقيم قوية تتعلق بحماية النفس والتي كثيراً ما تطفئ على المتطلبات الجديدة التي تفرضها الدوائر المعنية على الشركة. وكان لدى المجموعات قاعدة من الخبرة الخاصة بها والتي تحدد ما هو آمن وما هو غير آمن، وهي تلك القاعدة التي يثقون بها، في حين أن مهام الإبلاغ عن الحوادث البيئية المتمثلة في انسكاب بعض السوائل وتنظيفها تحتاج إلى مهارات جديدة أصبح العمال بعد فترة مستعدين لتعلمها والتعاون بشأنها.

في كل حالة من هذه الحالات لم أفهم ما يجري في أول الأمر لأن افتراضاتي الأساسية الخاصة حول الحقيقة وعلاقات المجموعات كانت تختلف عن الافتراضات الشائعة بين أعضاء المنظمة. وكانت افتراضاتي تعكس عملي بصفتي متخصصاً في علم النفس الاجتماعي ومستشاراً للمنظمات، في حين كانت افتراضات المجموعة تعكس جزئياً وظائف أفرادها بصفته مهندسين كهربائيين، وكيميائيين، وعمالاً في قطاع الكهرباء.

ولفهم هذه المواقف بشكل منطقي فإن الأمر يتطلب أن يتبنى المرء منظوراً ثقافياً، ويتعلم النظر للعالم بعدسات ثقافية، وإجادة التحليل الثقافي، وما أعنيه بذلك هو القدرة على إدراك القوى الثقافية التي تعمل في المجموعات والمنظمات والمهن. وما إن نتعلم النظر للعالم بعدسات ثقافية حتى تبدأ كل الأشياء باكتساب معنى منطقي بعد أن كانت في البداية غامضة أو مُحْبِطَة أو غبية فيما يبدو.

الثقافة: مفهوم مجرد مبني على التجربة؛

الثقافة، مفهوماً، لها تاريخ طويل ومتفاوت. فالأشخاص العاديون يستخدمونها ككلمة تشير إلى الحنكة والدراية، كما هو الحال عندما نقول عن أحد الأشخاص إنه «مثقف». ويستخدمها علماء الأنثروبولوجيا للإشارة إلى العادات والطقوس التي تطورها المجتمعات عبر تاريخها. ومنذ عدة عقود، استخدمت الكلمة من قبل بعض الباحثين في شؤون المنظمات وبعض المديرين للإشارة إلى المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الأشخاص، أو إلى ما تتبناه المنظمة من قيم ومعتقدات.

وفي هذا السياق يتحدث المديرون عن تطوير «النوع الصحيح من الثقافة» أو «ثقافة الجودة» أو «ثقافة خدمة العملاء»، وهم يوحون بأن الثقافة لها علاقة بقيم معينة يحاول المديرون أن يدخلوها في منظماتهم عن طريق التلقين. ويتضمن هذا الاستخدام أيضاً افتراضاً بوجود ثقافات أفضل أو أسوأ وثقافات أقوى أو أضعف، وبأن النوع «الصحيح» من الثقافة سيؤثر في مدى فاعلية المنظمة. وفي الأدبيات الإدارية يكثر وجود الافتراض بأن وجود ثقافة أمر ضروري للأداء الفعال، وأنه كلما قويت الثقافة ازدادت فعالية المنظمة.

وقد أيد الباحثون بعض هذه الآراء بالإبلاغ عن نتائج مفادها أن «القوة» الثقافية أو بعض أنواع الثقافة ترتبط بالأداء الاقتصادي (دينيسون 1990: Denison، 1992؛ كوتر وهسكيت 1992: Kotter and Heskett، 2002: Sorensen). وقام الاستشاريون باستطلاع «مسوح الثقافة» وزعموا أن بإمكانهم تحسين الأداء التنظيمي بمساعدة المنظمات على إيجاد أنواع معينة من الثقافة، لكن هذه المزاعم مبنية على تعريفات للثقافة مختلفة تماماً عما سأحاول إثباته هنا. فالكثير من هذه الاستعمالات لكلمة «ثقافة» كما سنرى، لا تعكس نظرة سطحية وخاطئة للثقافة فحسب، بل تعكس أيضاً درجة خطيرة من الميل إلى تقييم ثقافات معينة بطريقة مطلقة، والإيحاء بأن هناك بالفعل ثقافات «صحيحة» للمنظمات. وكما سنرى، فإن كون الثقافة «جيدة» أو «سيئة»، أو «فعالة ووظائفيًا» أو لا، لا يعتمد على الثقافة وحدها بل على علاقة تلك الثقافة بالبيئة الموجودة فيها.

قد يكون أكثر جوانب الإثارة في الثقافة باعتبارها مفهوماً هو أنها توجه أنظارنا إلى ظواهر تكمن تحت السطح، تكون قوية في تأثيرها لكنها خفية عن الأنظار، كما

أنها ظواهر لاشعورية إلى درجة كبيرة، وبهذا المعنى فإن الثقافة بالنسبة للمجموعة هي تماماً مثل ما تعنيه الشخصية بالنسبة للفرد. فنحن نرى السلوك الناتج، لكننا في كثير من الأحيان لا نستطيع رؤية القوى الكامنة التي تسبب أنواعاً معينة من السلوك. ولكن مثلما توجه شخصيتنا سلوكنا وتقيده، كذلك تقوم الثقافة بتوجيه وتقييد سلوك أعضاء المجموعة من خلال الأعراف المشتركة السائدة في تلك المجموعة.

ولزيادة المسألة تعقيداً، يمكن للمرء أن ينظر إلى الشخصية على أنها تراكم للتعلم الثقافي الذي اكتسبه الفرد داخل عائلته وداخل مجموعة الأقران وفي المدرسة وفي المجتمع وفي المهنة. وبهذا المعنى فالثقافة في داخلنا نحن الأفراد ولكنها مع ذلك تتطور باستمرار مع ما ننضم إليه أو نؤسسه من مجموعات جديدة تكوّن مع مرور الزمن ثقافات جديدة. وهكذا فالثقافة بوصفها مفهوماً هي شيء تجريدي، ولكن من المؤكد أن عواقبها في السلوك والمواقف ملموسة جداً.

وإذا كان للمفهوم التجريدي أن يكون مفيداً لتفكيرنا، فإنه يجب أن يكون قابلاً للملاحظة كما يزيد فهمنا لمجموعة من الأحداث تكون دونه غامضة أو غير مفهومة بشكل جيد. وانطلاقاً من وجهة النظر هذه، سوف أحاول البرهنة على ضرورة تجنب النماذج السطحية من الثقافة والاعتماد على النماذج الأنثروبولوجية الأكثر تعقيداً. وتعطي الثقافة بوصفها مفهوماً أكبر قدر من الفائدة إذا ساعدتنا على أن نفهم الجوانب الخفية والمعقدة من الحياة فهماً أفضل ضمن مجموعات ومنظمات ومهن، ولا يمكننا الوصول إلى هذه الدرجة من الفهم إذا استخدمنا تعريفات سطحية.

ما الذي يحتاج إلى شرح؟

يعمل معظمنا أياً كانت أدوارنا طلبة أو موظفين أو مديرين أو باحثين أو استشاريين في مجموعات ومنظمات من أنواع مختلفة وعلينا التعامل معها. ومع ذلك لا زلنا نجد صعوبة كبيرة في فهم وتبرير الكثير مما نلاحظه ونتعرض له في حياتنا داخل المنظمات. فالكثير من الأشياء تبدو بيروقراطية أو نوعاً من المناورات السياسية أو مجرد لا عقلانية - كما في الحالات الأربعة التي تناولتها بالوصف في بداية هذا الفصل.

والناس في مراكز السلطة، وخاصة رؤسائنا المباشرين، كثيراً ما يشعروننا بالإحباط أو يتصرفون تصرفاً غير مفهوم، وأولئك الذين نعتبرهم قادة منظماتنا في كثير من الأوقات يخيبون أملنا. فحين ندخل في مجادلات أو مفاوضات مع الآخرين،

فإننا في كثير من الأوقات لا نفهم كيف يمكن لخصومنا أن يتخذوا مثل هذه المواقف السخيفة. وحين نراقب منظمات أخرى، كثيراً ما يصعب علينا فهم السبب وراء قيام أشخاص أذكيا بمثل هذه الأمور الغبية. ونحن ندرك الاختلافات الثقافية على المستوى العرقي أو القومي، لكننا نجدتها محيرة على مستوى المجموعات أو المنظمات أو المهن.

وحين نحاول - نحن المديرين - أن نغير سلوك الرؤوسين فإننا كثيراً ما نجد مقاومة ضد التغيير إلى حد يبدو تجاوزاً لحدود المعقول. ونلاحظ أقساماً في منظماتنا تبدو مهتمة بالتناحر بعضها مع بعض أكثر من اهتمامها بإنجاز العمل. ونرى مشكلات اتصال وحالات سوء تفاهم بين أعضاء المجموعات لا ينبغي أن تحدث بين أشخاص عقلاء. ونشرح بالتفصيل السبب في ضرورة القيام بشيء مختلف، إلا أن الأشخاص يستمرون في التصرف وكأنهم لم يستمعوا لنا.

وبصفتنا قادة نحاول أن ندفع منظماتنا لتصبح أكثر فاعلية في مواجهة الضغوط البيئية القاسية، فإننا ندهش أحياناً من الدرجة التي يستمر بها أفراد ومجموعات في المنظمة في التصرف بطرق من الواضح أنها غير فعالة، والتي غالباً ما تهدد بقاء المنظمة. وأثناء محاولتنا إنجاز أشياء تتعلق بمجموعات أخرى، كثيراً ما نكتشف أنها لا يتواصل بعضها مع بعض، وأن مستوى النزاع بين المجموعات في المنظمات وفي المجتمع كثيراً ما يكون مرتفعاً إلى حد مذهل.

وبصفتنا معلمين فإننا نواجه أحياناً تلك الظاهرة وهي اتباع الفصول الدراسية المختلفة لسلوك مختلف تمام الاختلاف، رغم أن المادة التي نستخدمها وأسلوبنا التدريسي لا يختلفان. وبصفتنا موظفين في إحدى الوظائف الجديدة، نلاحظ أن الشركات تختلف اختلافاً كبيراً في منهجها، وحتى في الصناعة نفسها والموقع الجغرافي نفسه، بل نشعر بهذه الاختلافات ونحن ندخل من أبواب المنظمات المختلفة، مثل المطاعم أو المصارف أو المحلات أو شركات الطيران.

وبصفتنا أعضاء في مهن مختلفة، ندرك أن كون المرء طبيباً أو محامياً أو مهندساً أو محاسباً أو مهنياً آخر لا ينطوي على تعلم مهارات فنية فحسب، بل ينطوي أيضاً على تبني قيم وأعراف معينة تحدد مهنتنا، وإذا خالفنا بعض هذه الأعراف، نطرد من وظيفتنا. ولكن من أين تأتي هذه القيم والأعراف وكيف نتقبل حقيقة أن كل مهنة تعتبر معاييرها وقيمتها هي الصحيحة؟

إن مفهوم الثقافة يساعد على تفسير جميع هذه الظواهر وعلى تطبيعها. وإذا فهمنا ديناميكية الثقافة، فسيقل احتمال شعورنا بالحيرة والانزعاج والقلق حين نصطدم بسلوك غير مألوف وغير عقلاني إلى حد ما من الأشخاص داخل المنظمات، وسيكون لدينا فهم أعمق ليس للسبب في أن المجموعات المختلفة من الأشخاص أو المنظمات يمكن أن تكون مختلفة إلى هذا الحد فحسب، ولكن لفهم سبب صعوبة تغييرها أيضاً. بل الأكثر أهمية هو أننا إذا فهمنا الثقافة بشكل أفضل فسوف نفهم أنفسنا فهماً أفضل. وكذلك نفهم فهماً أعمق القوى التي تعمل داخلنا والمسئولة عن تحديد شخصيتنا، التي تحدد المجموعات التي نعتبر أنفسنا جزءاً منها ونرغب في الانتماء إليها.

الثقافة والقيادة:

حين نفحص الثقافة والقيادة عن كثب، نرى السبب الذي يجعلهما وجهين لعملة واحدة، فلا يمكن فهم أحد أوجهها فهماً حقيقياً دون فهم الآخر، فالمعايير الثقافية تحدد كيف تقوم أمة معينة أو منظمة معينة بتحديد قيادتها - من سينال الترقية، من سيحظى بانتباه الأتباع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، يمكن القول بأن الشيء الوحيد ذا الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارتها، وأن الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها، وأن أقصى عمل من أعمال القيادة هو تدمير الثقافة حين ينظر إليها على أنها تعاني من اختلال وظيفي.

وإذا أراد المرء تمييز القيادة عن الإدارة، فيمكن له القول بأن القيادة توجد الثقافات وتغيرها، في حين أن الإدارة تعمل ضمن ثقافة معينة. ولا أقصد بتعريف القيادة على هذا النحو، الإيحاء بأن من السهل إيجاد الثقافة أو تغييرها، أو أن القادة الرسميين هم وحدهم الذين يحددون الثقافة. بل على العكس، كما سنرى، تشير الثقافة إلى أن العناصر الأكثر استقراراً أقل مطاوعة في مجموعة أو منظمة.

إن الثقافة هي نتيجة لعملية تعلم جماعي معقدة تتأثر جزئياً بسلوك القائد وحده، أما إذا تعرض بقاء المجموعة للخطر بسبب أن عناصر ثقافتها لم تعد ملائمة، ففي نهاية المطاف تقوم القيادة على جميع مستويات المنظمة بوظيفة إعادة التنظيم والتصرف بشكل ما حيال هذا الوضع، وهذا هو المعنى الذي تتضافر فيه القيادة والثقافة من حيث المفهوم.

نحو تعريف اصطلاحى للثقافة:

حين نطبق مفهوم الثقافة على مجموعات ومنظمات ومهن، فمن شبه المؤكد أن نصاب بتشوش من حيث المفهوم والمعنى، لأن مثل هذه الوحدات الاجتماعية يصعب تعريفها بطريقة تزيل عنها الغموض، والصفة الحاسمة المعروفة للمجموعة التي ساستخدمها هي حقيقة أن لأعضائها تاريخاً مشتركاً. فأي وحدة اجتماعية لديها نوع ما من التاريخ المشترك ستكون قد طورت ثقافة ما، مع كون قوة تلك الثقافة تعتمد على طول مدة وجودها واستقرار عضوية المجموعة والحدة العاطفية للتجارب التاريخية الفعلية التي اشتركوا فيها. ولدينا جميعاً فكرة عن هذه الظاهرة مستقاة من الحكمة الفطرية. ومع ذلك يصعب تعريفها تعريفاً تجريبياً. وفي الحديث عن الثقافة التنظيمية مع الزملاء وأعضاء المنظمات، كثيراً ما أجد أننا متفقون على أنها موجودة وأن لها تأثيرات مهمة. ولكن حين نحاول تعريفها، فإن أفكارنا حول ماهيتها تختلف اختلافاً تاماً.

وما يزيد الأمور سوءاً أن مفهوم الثقافة كان موضع نقاش أكاديمي بالغ الأهمية خلال ربع القرن الماضي، فهناك عدة مداخل لتعريف الثقافة ودراساتها (على سبيل المثال المداخل التي وضعها هوفستيد Hofstede, 1991؛ وترانس وباير Trice and Beyer, 1993؛ وشولتز Schultz, 1995؛ ودبل وكيندي Deal and Kennedy, 1999؛ وكاميرون وكوين Cameron and Quinn, 1999؛ وأشكناسي ووايلدرم وبيترسون Ashkanasy, Wilderm, and Peterson, 2000؛ ومارتين Martin, 2002). يعد هذا النقاش ظاهرة صحية في كونها تشهد على أهمية الثقافة بوصفها مفهوماً، ولكنها في الوقت نفسه تسبب صعوبات لكل من الدارس والممارس إذا كانت التعريفات مشوشة والاستخدامات غير ثابتة. وفي هذا الفصل التمهيدي لن أقدم أكثر من صورة عامة سريعة لهذا المدى من الاستخدامات ثم أقدم تعريفاً دقيقاً واصطلاحياً يمكن فهمه أكثر من أي تعريف آخر من وجهة نظري. وفي الفصول اللاحقة سنستعرض استعمالات أخرى ووجهات نظر أخرى.

وتؤكد الكلمات الشائعة الاستخدام المرتبطة بالثقافة على أحد جوانبها البالغة الأهمية، ألا وهي فكرة أن هناك أموراً بعينها تتناولها المجموعة وتبناها. والفئات الرئيسية من الأشياء التي يمكن ملاحظتها والتي ترتبط بالثقافة بهذا المعنى مبينة في النموذج التوضيحي رقم (١ - ١).

نموذج توضيحي رقم (١ - ١): فئات تصنيفية مختلفة مستخدمة في وصف الثقافة

حالات انتظام في السلوك تلاحظ عند تفاعل الأشخاص: اللغة التي يستخدمونها، وما طورونه من عادات وتقاليد، والطقوس التي يلجئون إليها في المواقف المختلفة (جوفمان 1967، 1959: Goffman؛ جونز ومور وسنايدر 1988، Jones، Moore، and Snyder؛ ترايس وباير 1985، 1993: Trice and Beyer؛ فان مانن 1979، Van Maanen؛ ب. 1979).

أعراف المجموعات: المعايير والقيم الضمنية التي تتطور داخل مجموعات العمل، مثل العرف الذي يقول: «عمل يوم معقول لقاء أجر مناسب» بالذات التي تطورت بين العاملين في غرفة البرقيات المصرفية وتناولتها دراسات هاوثورن Hawthorne^(١) (هومانز 1950، Homans؛ كيلمان وساكستون 1983، Kilmann and Saxton).

قيم معنقة: المبادئ والقيم المعلنة على الملأ التي تدعي المجموعة أنها تحاول تحقيقها، مثل «جودة المنتج» أو «الريادة في الأسعار» (ديل وكينيدي 1999، 1982: Deal and Kennedy).

فلسفة رسمية: السياسات العريضة والمبادئ الإيديولوجية التي تسترشد بها المنظمة في ما تقوم به من أعمال تجاه حملة الأسهم والموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، مثل «طريقة ه. ب.» «HP WAY» الخاصة بشركة هيوليت - باكارد Hewlett-Packard التي رُوِّج لها على نحو واسع جداً (أوتشي 1981، Ouchi؛ باسكال وأثوس 1981، Pascale and Athos؛ باكارد 1995).

قواعد اللعبة: القواعد الضمنية غير المدونة الهادفة لتحقيق انسجام الفرد واستمراره في المنظمة: الأساليب والتفاصيل التي يجب على القادم الجديد إلى المنظمة أن يتعلمها ليحوز على القبول عضواً فيها: «الطريقة التي نتبعها في القيام بالأعمال هنا» (شاين 1968، 1978، Schien؛ فان مانن، 1979، 1979؛ ريتي وفنكههاوسر 1987، Ritti and Funkhouser).

المناخ: الإحساس الذي ينتشر بين مجموعة ما بسبب التصميم المادي للمكان والطريقة التي يتفاعل بها أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع العملاء وغيرهم من الغرباء (أشكاناسي ووایلدروم وبيترونسون، Ashkanasy، Wilderom، and Peterson، 2000؛ سنايدر 1990، Schneider؛ تاجيوري وليتوين 1968، Taguiri and Litwin).

(١) دراسات هاوثورن هي دراسات أجراها إلتون مايو Elton Mayo الأستاذ في جامعة هارفارد ما بين 1924 و 1932 في مصنع هاوثورن التابع للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو لدراسة أثر ظروف العمل المادية في إنتاجية العاملين. (حاشية المترجم)

المهارات المتأصلة: الكفاءات الخاصة التي يبدونها أعضاء المجموعة في إنجاز مهام معينة، القدرة على القيام بأشياء معينة تنتقل من جيل إلى جيل دون الحاجة إلى تدوينها بالتفصيل (أرجيريس و شون Argyris and Schön, 1978: كوك ويانو Cook and Yanow, 1993: هندرسون وكلارك Henderson and Clark, 1990: بيترز ووترمان Peters and Waterman, 1982).

عادات التفكير والنماذج الذهنية والمفاهيم اللغوية: الأطر المعرفية المشتركة التي توجّه الإدراكات والفكر واللغة التي يستخدمها أعضاء المجموعة ويعلمونها للأعضاء الجدد في بدايات عملية التعارف الاجتماعي (دوجلاس, 1986: هوفستيد, 2001: فان مانن, 1979: سنج Senge وآخرون, 1994).

معانٍ مشتركة: أوجه التفاهم التي تنتج عن تفاعل أعضاء المجموعة فيما بينهم (كما في جيرتز Geertz, 1973: سميرسيتش Smircich, 1983: فان مانن وبارلي Barley, 1984: فايك Weick, 1995).

«استعارات جذرية» أو رموز تكاملية: الطريقة التي تتطور فيها المجموعات لتصف نفسها بسمات مميزة، وهو شيء قد يلقي التقدير الواعي وقد لا يلقاه أحياناً، إلا أن هذه السمات تصبح متجسدة في الأبنية وفي طريقة ترتيب المكاتب وغيرها من الوسائل المادية الخاصة بالمجموعة. ويعكس هذا الوجه من أوجه الثقافة استجابة الأعضاء الوجدانية والجمالية مقارنة باستجاباتهم المعرفية والتقييمية (كما في جاجلياردي Gagliardi, 1990: هاتش Hatch, 1990: بوندي وفروست ومورجان وداندريدج Pondy, Frost, Morgan, and Dandridge, 1983: شولتز Schultz, 1995).

الطقوس والاحتفالات الرسمية: الطريقة التي تحتفل المجموعة بها بالأحداث الكبرى والتي تعكس قيماً مهمة أو «مسارات» مهمة بالنسبة للأعضاء، كالترقية وإتمام مشاريع مهمة وتحقيق إنجازات واضحة (كما في ديل Deal وكنيدي, 1982: ترايس وباير Trice and Beyer, 1993).

جميع هذه المفاهيم لها علاقة بالثقافة من حيث كونها تتعلق بأشياء يشترك فيها أعضاء الجمعية، ولكن لا يمكن النظر إلى أي منها على أنه هو «ثقافة» المنظمة أو المجموعة. وإذا خطر لشخص أن يسأل عن سبب حاجتنا لكلمة ثقافة في الأصل في حين توجد لدينا كل هذه المفاهيم الأخرى - مثل الأعراف والقيم وأنماط السلوك والطقوس

والتقاليد وما شابه - فإن المرء يدرك أن كلمة ثقافة تضيف لمفهوم المشاركة عدة عناصر أخرى بالغة الأهمية ومنها: الثبات الهيكلي والعمق والاتساع والتميط أو التكامل.

الاستقرار الهيكلي:

تعني الثقافة ضمناً مستوى الاستقرار الهيكلي في المجموعة. فحين نقول عن شيء إنه «ثقافي»، لا نعني فقط أنه مشترك، بل مستقر أيضاً، لأنه يعرف المجموعة. وحين نتوصل إلى شعور بهوية المجموعة، فإن هذا الشعور يكون هو القوة الرئيسة لاستقرارنا ولن نتخلى عن هذا الشعور بسهولة، وتظل الثقافة باقية حتى عندما يترك بعض الأعضاء المنظمة. ومن الصعب تغيير الثقافة لأن أعضاء المجموعة يرون أن للاستقرار قيمة لكونه يعطي معنى ويهيئ الفرصة لاستشراف المستقبل.

العمق:

الثقافة هي أعمق أجزاء المجموعة وكثيراً ما تتشأ في اللاوعي. وهي لذلك ليست واضحة تماماً بقدر وضوح الأجزاء الأخرى. ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى معظم المفاهيم التي سبق الحديث عنها على أنها تعبيرات عن الثقافة، وليست جوهر ما نغنيه بالثقافة. ولتلاحظ أنه حين يكون الشيء متعمقاً ومتأصلاً فهو يكتسب صفة الاستقرار أيضاً.

الاتساع:

وللثقافة سمة ثالثة هي أنها بعد أن تتكون تغطي كامل أداء المجموعة لوظيفتها. فالثقافة مفهوم سريع الانتشار، فهي تؤثر في جميع الأوجه المحددة لكيفية تعامل المنظمة مع مهمتها الأساسية وبيئاتها المختلفة وعملياتها الداخلية. ولا تمتلك جميع المنظمات ثقافات بهذا المعنى، لكن هذا المفهوم يفيد ضمناً أننا حين نشير إلى ثقافة مجموعة إنما نشير إلى جميع عملياتها.

التميط أو التكامل:

السمة الرابعة المتضمنة في مفهوم الثقافة والتي تعطيها مزيداً من الاستقرار هي تميط أو تكامل العناصر بحيث تكون نماذج أكبر أو صورة متكاملة تربط العناصر المختلفة معاً وتكمن في مستوى أكثر عمقاً. وبطريقة ما فإن الثقافة تعني ضمناً أن الطقوس والمناخ والقيم والسلوكيات ترتبط معاً في هيكل كلي متماسك. فهذا التتميط

أو التكامل هو جوهر ما نغنيه بـ «الثقافة». ويُستمد هذا التتميط أو التكامل في نهاية المطاف من الحاجة الإنسانية لجعل بيئتنا معقولة ومرتبطة إلى أقصى حد ممكن (فايك Weick ١٩٩٥). فالفوضى والافتقار إلى المعنى تجعلنا قلقين، مما يدفعنا للعمل بجد لخفض ذلك القلق عبر تطوير رؤية أكثر اتساقاً وقدرة على التنبؤ بالوضع الفعلي للأمور وللكيفية التي يجب أن تكون عليها. وهكذا فإن «ثقافات المنظمات مثل غيرها من الثقافات تتطور مع صراع جماعات من الأشخاص لإضفاء معنى على عوالمها والتأقلم مع تلك العوالم» (ترايس وباير ، ١٩٩٣ ، ص ٤).

إذن كيف يجب أن نفكر بـ «جوهر» الثقافة؟ وكيف ينبغي أن نعرفها اصطلاحاً؟ إن أنفع الطرق في الوصول إلى تعريف شيء تجريدي مثل الثقافة هو التفكير بلغة ديناميكية تطويرية، فإذا تمكنا من فهم المصدر الذي تأتي منه الثقافة وكيفية تطورها، نستطيع آنذاك استيعاب شيء مجرد، شيء يوجد في لاوعي المجموعة، ومع ذلك له تأثيرات قوية في سلوك المجموعة.

كيف تتشكل الثقافة؟

تتشكل الثقافة بطريقتين. وسأوضح في الفصل الرابع كيف أن التفاعل العفوي في مجموعة لا هيكل لها يقود تدريجياً إلى أنماط وقواعد للسلوك تصبح ثقافة تلك المجموعة - التي غالباً ما تنشأ في غضون ساعات فقط من تشكل المجموعة. وفي المجموعات ذات الطابع الأكثر رسمية يقوم فرد واحد بتكوين المجموعة أو يصبح قائدها، وقد يكون هذا الشخص مستثمراً يؤسس شركة جديدة، أو شخصاً متديناً يكون مجموعة من الأتباع، أو زعيماً سياسياً يؤسس حزباً جديداً، أو مدرساً يبدأ في تدريس فصل جديد، أو مديراً يتولى إدارة قسم جديد في منظمة ما. وستكون لدى الفرد المؤسس - سواء أكان مستثمراً أم مجرد شخص يدعو إلى اجتماع مجموعة جديدة - رؤى وأهداف ومعتقدات وقيم وافتراضات حول الكيفية التي يجب أن تكون الأمور عليها. وفي البداية سيقوم هذا الشخص، إما بفرض هذه الأمور على المجموعة، أو بانتقاء أعضاء لها على أساس اتفاقهم في الأفكار والقيم. أو كلا الأمرين معاً.

ويمكن أن ننظر إلى عملية فرض تلك الأمور هذه على أنها فعل قيادي أولي، لكنها لا تقوم بإنتاج الثقافة تلقائياً، فكل ما تنتجه هو إذعان التابعين لفعل ما يطلبه القائد منهم القيام به. وإذا حقق السلوك الناتج عن ذلك الإذعان «النجاح» - بمعنى أن تتجز

المجموعة مهامها ويشعر الأعضاء شعوراً طيباً تجاه علاقاتهم بعضهم ببعض - عندها فقط ستتأكد معتقدات المؤسس وتتعزيز قيمه، والأهم من ذلك أنها ستلقى الاعتراف بكونها معتقدات وقيماً مشتركة. ويؤدي ما كان في الأصل رؤية المؤسس الفردية للعالم إلى العمل المشترك الذي - إن تحقق له النجاح - يؤدي بدوره إلى إدراك مشترك بأن المؤسس «كان على صواب». وعندئذ ستبني المجموعة تصرفاتها مرة أخرى على هذه المعتقدات والقيم، وإذا استمر نجاحها، ستخلص مع مرور الوقت إلى استنتاج مفاده أن لديها الآن الطريقة «الصحيحة» في التفكير والشعور والتصرف.

ومن جهة أخرى، إذا لم تؤد معتقدات المؤسس وقيمه إلى النجاح، فستفشل المجموعة وتخفي أو ستبحث عن قيادة جديدة إلى أن يتم العثور على شخص يؤدي معتقداته وقيمه إلى النجاح، وأنداك سيكون القائد الجديد المركز الذي تدور حوله عملية تشكّل الثقافة. ومع التعزيزات المستمرة، سيقبل وعي المجموعة بهذه المعتقدات والقيم بشكل مستمر، وستبدأ بمعاملتها بشكل متزايد على أنها افتراضات لا تناقش. ومع استمرار هذه العملية، ستسقط تلك الافتراضات تدريجياً من الوعي وتتحول إلى أمور مسلم بها. ومع تحول الافتراضات إلى مسلمات، فإنها تصبح جزءاً من هوية المجموعة. ويتعلمها المنضمون الجدد على أنها طريقة التفكير والشعور والتصرف، وتحدث حين تُنتَهَك انزعاجاً وقلقاً ونبذاً عن المجموعة، بل الحرمان من عضويتها في نهاية المطاف. ومفهوم الافتراضات هذا، في مقابل المعتقدات والقيم، ينطوي على عدم قابليته للنقاش، فنحن إذا قبلنا المجادلة حول شيء ما، فإن هذا يعني أنه ليس أمراً مسلماً به. ولذلك فإن تعريفات الثقافة التي تتعامل مع القيم لابد أن تؤكد أن الثقافة تتكون من قيم لا نقاش فيها، وهي ما أسميه أنا افتراضات.

وتلخيصاً لما سبق، يمكن لنا أن ننظر إلى الثقافة على أنها التعلّم المشترك المتراكم الذي تتعلمه مجموعة معينة والذي يغطي العناصر السلوكية والعاطفية والمعرفية في الأداء النفسي الإجمالي لأعضاء المجموعة. ولكي يحدث مثل هذا التعلّم المشترك، لا بد من وجود تاريخ من الخبرة المشتركة التي بدورها تنطوي على الشعور بجزء من الاستقرار في عضوية المجموعة. وبافتراض وجود هذا الاستقرار والتاريخ المشترك، فإن الحاجة الإنسانية للاستقرار والثبات والمعنى ستجعل العناصر المشتركة المختلفة تشكل أنماطاً يمكن أن يطلق عليها في نهاية الأمر اسم الثقافة.

التعريف الاصطلاحي للثقافة:

يمكن الآن تعريف ثقافة مجموعة ما على أنها «نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي. ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات».

أنا لا أقول إن كل المجموعات تطور ثقافات متكاملة بهذا المعنى، فجميعنا يعرف مجموعات ومنظمات ومجتمعات فيها معتقدات وقيم معينة تتعارض وجهتها مع معتقدات وقيم أخرى؛ مما يؤدي إلى أوضاع مليئة بالنزاع واللبس (مارتن 2002). وقد ينتج هذا من عدم ثبات العضوية ثباتاً كافياً أو عدم وجود ما يكفي من تاريخ الخبرة المشترك أو وجود عدد كبير من المجموعات الفرعية التي لها أنواع مختلفة من الخبرات المشتركة. وينتج النزاع واللبس أيضاً من واقع أن كل شخص منا ينتمي إلى مجموعات عدة، بحيث يتأثر ما نأتي به إلى أي مجموعة مفترضة بافتراضات تناسب مجموعاتنا الأخرى.

ولكن إذا تعين أن يكون لمفهوم الثقافة فائدة، فإنه يجب أن يلفت انتباهنا إلى تلك الأشياء التي هي من نتاج حاجتنا الإنسانية للاستقرار والثبات. فتشكيل الثقافة هو دائماً حسب تعريفه سعي إلى التنميط والتكامل، رغم أن التاريخ الفعلي لخبرات مجموعات كثيرة يمنعها من التوصل نهائياً إلى نموذج واضح المعالم لا لبس فيه.

وإذا كانت ثقافة مجموعة ما نتاجاً للتعليم التراكمي الذي تتعلمه تلك المجموعة، فكيف إذن نصف محتوى ذلك التعلم ونفهرسه؟ إن جميع نظريات المجموعات والمنظمات تميز بين مجموعتين رئيسيتين من المشكلات التي لا بد لجميع المجموعات، بغض النظر عن حجمها، أن تتعامل معها وهي: (١) البقاء والنمو والتأقلم مع البيئة، و(٢) التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقدرة على التأقلم والتعلم. ويعكس كلا هذين المجالين السياق الثقافي الأوسع الذي توجد المجموعة فيه والذي تستقي منه افتراضات أساسية أعمق وأوسع عن طبيعة الواقع والزمن والمكان والطبيعة البشرية والعلاقات الإنسانية. وسيأتي في فصول لاحقة شرح مفصل لكل مجال من هذه المجالات.

أما هنا فمن الضروري بحث عدة عوامل أخرى مهمة بالنسبة لتعريفنا الرسمي للثقافة.

عملية المهارات الاجتماعية،

حين تصبح لدى مجموعة ما ثقافة فإنها ستنتقل عناصر من هذه الثقافة إلى الأجيال الجديدة من أعضاء المجموعة (لويس 1980: Louis؛ شاين، 1968؛ فان مانن، 1976؛ فان مانن وشاين، 1979). إن دراسة ما تعلمه الأعضاء الجدد يعد في واقع الأمر طريقة مفيدة للتعرف على بعض عناصر ثقافة ما، ولكن المرء لا يتسنى له اكتساب معرفة إلا بالجوانب السطحية من الثقافة - خاصة أن الكثير مما يكمن في لب الثقافة لن يظهر في قواعد السلوك المعلنة للقادمين الجدد، بل لن ينكشف ذلك للأعضاء إلا مع اكتسابهم لمكانة دائمة وقبولهم في الدوائر الداخلية للمجموعة حيث يفرضي أعضاؤها بأسرارهم داخلها.

ومن جهة أخرى، فإن طريقة تعلم المرء واكتسابه للمهارات الاجتماعية التي يتعرض لها قد تكون بالفعل أداة للتوصل إلى افتراضات أكثر عمقا، وللوصول إلى هذه المستويات الأعمق لا بد للمرء من أن يحاول فهم المدارك والمشاعر التي تظهر في المواقف الحاسمة، ولا بد له من ملاحظة أعضاء نظاميين أو "مخضرمين" وإجراء لقاءات معهم لينمو لديه إحساس صحيح بالافتراضات الأعمق السائدة في المجموعة.

هل يمكن تعلم الثقافة من خلال المهارات الاجتماعية المتوقع اكتسابها أو المهارات الاجتماعية الذاتية؟ هل يمكن للأعضاء الجدد أن يكتشفوا بأنفسهم ما هي الافتراضات الأساسية؟ نعم ولا. إننا نعلم بالتأكيد أن أحد الأنشطة الرئيسة لأي عضو جديد حين دخول مجموعة جديدة هو فك رموز القواعد والافتراضات القائمة. لكن عملية فك الرموز هذه لا يمكن أن تتجح إلا من خلال الملاحظات التي يجود بها الأعضاء القدامى على الأعضاء الجدد أثناء قيام الجدد بتجربة أنواع مختلفة من السلوك. وبهذا المعنى فإن هناك عملية تعليمية تجري بشكل دائم، حتى لو كانت ضمنية تماما وغير منهجية على الإطلاق.

وإذا لم تكن للمجموعة افتراضات مشتركة. كما هو الحال أحيانا، فسيكون تفاعل الأعضاء الجدد مع القدامى عملية بناء للثقافة أكثر إبداعا. ولكن في وجود الافتراضات المشتركة، فإن الثقافة يتحقق لها البقاء من خلال تعليم هذه الافتراضات للقادمين

الجدد. ومن هنا تُعرف الثقافة بأنها آلية للتحكم الاجتماعي، وقد تكون أساساً للتحكم الصريح في الأعضاء، بهدف تشكيل مداركهم وتفكيرهم ومشاعرهم بطرق خاصة (فان مانن وكوندا 1989 Kunda: كوندا، 1992: شاين، 1968). وكوننا نوافق أو لا نوافق على هذا على أنه آلية تحكم اجتماعي، هو موضوع منفصل سنتناوله فيما بعد.

السلوك اشتقاقي وليس محورياً؛

لا يشمل التعريف الاصطلاحي للثقافة الأنماط السلوكية العلنية (رغم أن بعض هذا السلوك، وخاصة الطقوس الرسمية، يعكس افتراضات ثقافية). وهذا السلوك يؤكد في المقابل أن الافتراضات البالغة الأهمية تتناول كيفية إدراكنا للأشياء والتفكير فيها والشعور بها. والسلوك العلني يحدده دائماً كل من الاستعداد الثقافي (المدارك والأفكار والمشاعر المنمطة) واحتمالات المواقف التي تبرز من البيئة الخارجية المباشرة.

ويمكن أن تحدث حالات الانتظام السلوكي لأسباب غير الثقافة المشتركة، فعلى سبيل المثال إذا لاحظنا أن جميع أعضاء إحدى المجموعات يرتعدون في حضرة قائد ضخم مرتفع الصوت، فقد يكون هذا مبنياً على ردود فعل انعكاسية بيولوجية على الصوت والحجم، أو على التعلم الفردي أو المشترك. لذلك لا ينبغي أن يكون هذا الانتظام في السلوك أساساً لتعريف الثقافة - رغم أننا قد نكتشف فيما بعد أن الارتعاد، في تجربة مجموعة معينة، جاء بالتأكيد نتيجة للتعلم المشترك، ومن ثم فهو انعكاس لافتراضات مشتركة أكثر عمقاً. ويمكن التعبير عن ذلك بطريقة أخرى وهي أننا حين نلاحظ حالات انتظام سلوكي، فإننا لا نعرف ما إذا كنا نتعامل مع انعكاس ثقافي أم لا. ولم نتمكن من تحديد ما هو نتاج صناعي artifact يعكس الثقافة وما هو غير ذلك إلا بعد اكتشافنا للطبقات الأكثر عمقا التي أعرفها بأنها جوهر الثقافة.

هل يمكن أن يكون لمنظمة كبيرة أو مهنة واسعة ثقافة واحدة؟

تعريفي الاصطلاحي لا يحدد حجم الوحدة الاجتماعية التي يمكن تطبيقه عليها بصورة مشروعة. ومن تجربتنا مع المنظمات الكبيرة نعرف أن التنوعات ضمن المجموعات الفرعية تصبح جوهرية عند حجم معين، مما يوحي أنه قد لا يكون من المناسب التحدث عن ثقافة شركة مثل آي بي إم IBM أو جنرال موتورز General Motors أو شل Shell. وفي مراحل تطور شركة المعدات الرقمية DEC في تاريخها الذي يتجاوز الثلاثين عاماً يمكن للمرء أن يشاهد ثقافة شمولية قوية للشركة، كما

يشاهد في الوقت نفسه نمو ثقافات فرعية قوية تعكس الثقافة الأوسع، ولكنها أيضاً تختلف من نواحٍ مهمة (شاين، ٢٠٠٣). وفي الواقع كانت التوترات المتنامية بين الثقافات الفرعية، إلى حد ما، السبب وراء إخفاق الشركة أساساً في البقاء كياناً اقتصادياً.

هل للمهن ثقافات؟

إذا كانت المهنة تتطلب فترة من التعليم والتدريب المهني، فمن المؤكد وجود تعلمٍ مشترك للمواقف والقواعد والقيم التي تصبح مع مرور الوقت افتراضات مسلماً بها عند من ينتمون إلى هذه المهنة. ويزعم البعض أن المعتقدات والقيم التي تكتسب في تلك الفترة سوف تظل راسخة مثلها في ذلك مثل الافتراضات، على الرغم من أن الشخص قد لا يكون في الغالب عضواً في مجموعة من مجموعات أصحاب المهنة الواحدة، إلا أن تأكيد هذه الافتراضات يحدث أثناء الاجتماعات المهنية ودورات التعليم المستمر، وكذا بمقتضى الحقيقة التي تفيد بأن مزاولة المهنة يتطلب في كثير من الأحيان عمل عدة أعضاء من المهنة في فريق يساند بعضه بعضاً. وأحد الأسباب التي تجعل الكثير من المهن تعتمد إلى حد كبير على تقييم مجموعة الأقران هو أن هذه العملية تحافظ على ثقافة المهنة وتحميها.

ويجب تبني الأسلوب التجريبي في تحديد مجموعات الافتراضات التي تنطبق على مجتمع بأكمله أو منظمة بأكملها أو مجموعة فرعية بأكملها. وقد عثرت على جميع أنواع التركيبات، ووجود هذه الأنواع هو من أسباب تأكيد بعض أصحاب النظريات أن الثقافة يمكن دمجها وتمايزها وتجزئتها (مارتن 2002). لكن من المهم لتعريف الثقافة، أن ندرك أن الثقافة المجزأة أو التمايزة لمنظمة ما تعكس في العادة وجود عدد وافر من الثقافات الفرعية، وأن هذه الثقافات الفرعية تشترك في بعض الافتراضات.

هل بعض الافتراضات أكثر أهمية من البعض الآخر؟

كما سنرى حين نفحص بعض الحالات عن كثب، أنه يبدو أن المنظمات تقوم بوظيفتها انطلاقاً من بعض الافتراضات الجوهرية، أو بعض المجموعات الأصغر التي يمكن أن يُنظر إليها على أنها نموذج للثقافة أو الافتراضات الحاكمة، أو أنها «الجينات» البالغة الأهمية في «الحمض النووي الثقافي». والمشكلة بالنسبة للباحث هي أن المنظمات المختلفة سيكون لها نماذج مختلفة تضم افتراضات جوهرية مختلفة، ونتيجة لذلك

يمكن أن تكون دراسة الفئات الثقافية مُضِلَّة جداً. فمن الممكن قياس منظمات كثيرة استناداً إلى الأبعاد الجوهرية نفسها، إلا أنه قد يكون لبعدها معنى دوراً محورياً في نموذج منظمة ما، على حين يكون تأثيره في سلوك منظمات أخرى سطحياً تماماً.

وإذا كان من الممكن التفكير بالمجموعة الكاملة من الافتراضات الأساسية السائدة في منظمة مفترضة على أنه حمضها النووي، فإننا نستطيع عندئذ أن نفحص بعض الجينات المفردة من حيث مركزيتها أو فعاليتها في فرض أنواع معينة من النمو ومن السلوك، وبعضها الآخر من حيث قدرتها على التخلص من بعض أنواع السلوك أو منعه. ونستطيع بعدئذ أن نرى أن بعض أنواع التطور الثقافي تقررها «البنية الجينية»، وهو نوع من «نظام المناعة» الذي تولده المنظمات وتأثير «الطفرات والتهجين».

ملخص واستنتاجات:

قدَّمْتُ في هذا الفصل مفهوم الثقافة وطرحْتُ فكرة أنها تساعد في شرح بعض الجوانب التي تبدو عصبية على الاستيعاب أو غير عقلانية لما يجري في المجموعات والمنظمات. وقد تم استعراض أنواع العناصر التي ينظر إليها الناس على أنها «ثقافة»، مما أدى إلى ظهور تعريف اصطلاحي يركز على خبرات التعلم المشتركة التي تؤدي إلى افتراضات أساسية مشتركة مسلم بها لدى أعضاء المجموعة أو المنظمة.

وينتج عن ذلك أن مستوى معيناً من الثقافة سيتطور لدى أية مجموعة تحظى بعضوية مستقرة ولها تاريخ من التعلم المشترك، ولكن من المحتمل جداً أن تقتصر المجموعة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران عضويتها أو أن تاريخها لا يتضمن أي نوع من الأحداث التي تشكل تحدياً إلى أية افتراضات مشتركة. فليس كل تجمع للأشخاص ينتج عنه ثقافة، ونحن في الواقع لا نميل إلى استعمال كلمة مجموعة من الأشخاص بدلاً من حشد أو تجمع على سبيل المثال إلا حين يوجد تاريخ مشترك يكفي لحدوث درجة ما من تَكُون الثقافة.

وعندما تصبح مجموعة من الافتراضات المشتركة مسلماً بها، فإنها تحدد جزءاً كبيراً من سلوك المجموعة، ويتم تعليم القواعد للقادمين الجدد في عملية تواصل اجتماعي هي بعد ذاتها انعكاس للثقافة. ولتعريف الثقافة، على المرء أن ينظر إلى ما تحت المستوى السلوكي، لأن حالات الانضباط السلوكي قد تسببها قوى أخرى غير الثقافة. وحتى المنظمات الضخمة والمهنة برمتها قد تكون لها ثقافات إذا كان لها تاريخ كافٍ من الخبرات المشتركة. وختاماً، لاحظتُ أن الافتراضات المشتركة تشكل نموذجاً.

فيه افتراضات مركزية أو مهيمنة، قلت أو كثرت، توجه النظام، وذلك يشابه إلى حد كبير قيام جينات معينة بتوجيه البنية الجينية للحامض النووي البشري.

إن الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة، من حيث أن القادة يشكلون الثقافة أولاً قبل أن يكونوا المجموعات والمنظمات، وبعد أن تتشكل الثقافة تتحدد معايير القيادة، وبذلك تحدد من سيكون قائداً ومن لن يكون. ولكن إذا اختلفت وظيفة بعض عناصر الثقافة، فإن الوظيفة الفريدة للقيادة هي القدرة على تمييز العناصر الفعالة وظيفياً والأخرى المختلفة وظيفياً في الثقافة الحالية، وكذا القدرة على إدارة التطور والتغير الثقافي بطريقة يمكن معها بقاء المجموعة على قيد الحياة في بيئة دائمة التغير.

والنقطة الجوهرية بالنسبة للقادة هي أنهم إذا لم يصبحوا واعين بالثقافات التي هم جزء منها، فإن تلك الثقافات ستتحكم فيهم. وفهم الثقافة أمر مرغوب فيه بالنسبة لنا جميعاً، ولكنه يعد مسألة جوهرية للقادة إن أرادوا القيادة.

ملاحظة أخيرة: ابتداء من هذه النقطة سأستخدم مصطلح المجموعة للإشارة إلى الوحدات الاجتماعية على اختلاف أحجامها، ومن ضمنها المنظمات والوحدات الفرعية من المنظمات، إلا إذا استدعت الحاجة تمييز نوع الوحدة الاجتماعية بسبب المجموعات الفرعية الموجودة ضمن مجموعات أكبر.

(٢) مستويات الثقافة

الفرض من هذا الفصل هو بيان أن الثقافة يمكن تحليلها على عدة مستويات مختلفة، حيث يعني مصطلح المستوى الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية. وينتج بعض التشوش المحيط بتعريف الثقافة تعريفاً حقيقياً من عدم القدرة على التفريق بين المستويات التي تظهر فيها الثقافة. وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جداً التي يمكن أن يراها المرء ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق والتي أعرفها بأنها جوهر الثقافة. وما بين هاتين الطبقتين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أعضاء الثقافة طريقة في تصوير تلك الثقافة لأنفسهم وللآخرين.

ويفضل باحثون آخرون كثيرون من دارسي الثقافة استخدام مصطلح القيم الأساسية لوصف مفهوم المستويات الأكثر عمقاً. أما أنا فأميل إلى استخدام مصطلح الافتراضات الأساسية لوجود نزعة عند أعضاء المجموعات إلى اعتبارها من المسلمات والتعامل معها على أنها غير قابلة للنقاش. والقيم خاضعة للنقاش ويمكن أن يجتمع رأي الناس على الاختلاف بصددّها. أما الافتراضات الأساسية فإنها مسلم بها إلى درجة أن الأعضاء ينظرون إلى الشخص الذي لا يعتنقها على أنه «غريب» أو «مجنون»، ويُنبذ بصورة تلقائية.

وتظهر المستويات الرئيسية لتحليل الثقافة في الشكل (٢ - ١).

الشكل : (٢ - ١) : مستويات الثقافة



الحقوق محفوظة ل: إ. هـ. شاين. لا يسمح بنسخه إلا بتصريح من المؤلف.

الناتج الصناعي؛

يأتي الناتج الصناعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة. وهذا الناتج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة، مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، ولغتها، وتقنياتها ومنتجاتها، وإبداعاتها الفنية، وأسلوبها كما ينعكس على الملابس وطريقة الاتصال وإظهار العواطف والأساطير والقصص التي تروى عن المنظمة، وقوائم قيمها المعلنة، وطقوسها ومراسمها المتبعة. وما إلى ذلك.

و«مناخ» المجموعة هو الناتج الصناعي للمستويات الثقافية الأكثر عمقاً. مثلما هي الحال بالنسبة لسلوك الأعضاء الظاهر. ويشمل الناتج الصناعي أيضاً - لأغراض التحليل الثقافي - العمليات التنظيمية التي يصبح بها هذا السلوك روتينياً، والعناصر البنيوية مثل المواثيق، والتوصيف الرسمي لكيفية عمل المنظمة، والخرائط التنظيمية.

وأهم نقطة ينبغي ذكرها عن هذا المستوى من الثقافة هي أن ملاحظته سهلة ولكن فك رموزه في غاية الصعوبة. وقد قام كل من المصريين والمباينيين ببناء أهرامات ظاهرة جداً، لكن معنى الأهرامات في كل من الثقافتين كان شديد الاختلاف - كانت قبوراً فقط في إحداها ومعابد وقبوراً في الأخرى. وبعبارة أخرى، يمكن للملاحظين أن يصفوا ما يرونه ويشعرون به، ولكنهم لا يستطيعون بذلك وحده إعادة بناء ما تعنيه هذه الأشياء بالنسبة إلى مجموعة معينة، أو حتى ما إذا كانت تعكس افتراضات ضمنية مهمة.

ومن جهة أخرى، تسوق إحدى المدارس الفكرية حجة أن استجابة المرء الخاصة للنتاج الصناعي المادي كالأبنية وتصاميم المكاتب يمكن أن يقود إلى التعرف على صور رئيسية واستعارات جذرية تعكس أعمق مستوى من مستويات الثقافة (جاجلياردي (Gagliardi, 1990). ويكون هذا النوع من الرؤية الثاقبة المباشرة مناسباً إذا كان التنظيم الذي يتعرض المرء له هو ضمن الثقافة العريضة التي ينتمي الباحث إليها. المشكلة أن الرموز ملتبسة، ولا يمكن للمرء أن يختبر رؤيته الثاقبة لما قد يعنيه شيء ما إلا إذا تعرض أيضاً للثقافة في أعمق مستويات قيمها وافترضاها.

ويكمن خطر كبير في محاولة الاعتماد على النتاج الصناعي وحده لتخمين الافتراضات الأعمق، لأنه من المحتم أن تكون تفسيرات المرء مجرد انعكاسات لمشاعره وردود فعله الخاصة. فالمرء على سبيل المثال، حين يرى منظمة بعيدة جداً عن الرسميات وفضفاضة التنظيم، فإنه قد يفسر ذلك على أنه افتقار للكفاءة إذا كانت خلفيته الشخصية مبنية على افتراض أن الابتعاد عن الرسميات يعني تمضية الوقت في اللعب لا في العمل. أو مقابل ذلك، إذا رأى المرء منظمة رسمية جداً، فإنه قد يفسر ذلك على أنه مؤشر على الافتقار إلى المقدرة الإبداعية إذا كانت تجربته مبنية على افتراض أن الرسمية تعني البيروقراطية والشكلية.

وكل وجه من أوجه حياة المجموعة يولد نتاجاً صناعياً، مما يخلق مشكلة التصنيف. وفي قراءة الأوصاف الثقافية يلاحظ المرء كثيراً أن الملاحظين المختلفين يختارون الكتابة عن أنواع مختلفة من النتاج الصناعي، مما يؤدي إلى أوصاف تستعصي على المقارنة. وقد طور علماء الأنثروبولوجيا أنظمة للتصنيف، لكنها تميل لأن تكون شديدة التوسع والتفصيل إلى حد يجعل من الصعب تمييز الجوهر الثقافي.

وإذا عاش الملاحظ ضمن المجموعة فترة كافية، فإن معاني النتاج الصنعي تتضح له بالتدريج، أما إذا أراد المرء أن يحقق هذا المستوى من الفهم بسرعة أكبر، فإن بإمكانه محاولة تحليل القيم والأعراف والقواعد المعتقدة التي توفر المبادئ المطبقة يومياً والتي يستعين بها أعضاء المجموعة في توجيه سلوكهم، وهذا النوع من البحث ينقلنا إلى المستوى التالي من التحليل الثقافي.

المعتقدات والقيم المعتقدة:

كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون، والتميز عما هو كائن. فعند بداية تكوّن المجموعة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مسألة جديدة، فإن أول حل يُقترح للتعامل معها يمثل افتراضات أحد الأفراد الخاصة بالنسبة لما هو صواب وما هو خطأ، وما يصلح وما لا يصلح. والأفراد الذين يسود رأيهم، والذين يستطيعون التأثير في المجموعة كي تتبنى منهجاً معيناً في التعامل مع المشكلة، يُعرفون فيما بعد بأنهم قادة أو مؤسسون، لكن المجموعة لا يكون لديها أية معرفة مشتركة بعد لأنها لم تقم بعمل مشترك فيما يجب أن تقوم به. وأياً كانت المقترحات فلن ينظر إليها إلا بالطريقة التي يريدها القادة. وإلى أن تقوم المجموعة بعمل مشترك وتلاحظ معاً نتيجة الفعل، لا توجد حتى ذلك الحين قاعدة مشتركة لتحديد ما إذا كان ما يريده القائد سوف تثبت صلاحيته أم لا.

على سبيل المثال إذا أخذ حجم المبيعات في الهبوط في أحد المشاريع التجارية الناشئة فإن ذلك قد يؤدي بإحدى المديرات لأن تقول، «يتحتم علينا زيادة حجم الإعلان» بسبب اعتقادها أن الإعلان دائماً يزيد المبيعات. والمجموعة - التي لم تتعرض قط لهذا الموقف من قبل - ستستمع إلى تلك الجملة على أنها تعبير عن معتقدات المديرة وقيمها: «هي تعتقد أنه يجدر بالمرء زيادة حجم الإعلانات حين يواجه صعوبة». ولذلك فإن ما يقترحه القائد مبدئياً لا يمكن أن يكون له أي وضع سوى أنه قيمة يمكن التشكيك بها ومناقشتها وتحديدها واختبارها.

وإذا نجحت المديرة في جعل المجموعة تتصرف وفقاً لما تعتقده هي، وإذا نجح الحل، وإذا اشتركت المجموعة في إدراك ذلك النجاح، فإن القيمة المدركة التي تقول بأهمية الإعلان تتعرض تدريجياً للتحويل أولاً إلى قيمة مشتركة أو اعتقاد مشترك،

ثم في نهاية المطاف إلى افتراض مشترك (إذا استمرت التصرفات المبينة عليها في تحقيق النجاح). وإذا حدثت عملية التحول هذه، فإن أعضاء المجموعة سوف يميلون إلى تناسي أنهم لم يكونوا في الأصل واثقين، وأن طريقة التصرف المقترحة كانت في وقت سابق مجرد اقتراح مطروح للمناقشة والمجابهة.

ولا تتعرض جميع المعتقدات والقيم لمثل هذا التحول. أولاً قد لا يحقق الحل المستند إلى قيمة مفترضة نجاحاً يمكن الاعتماد عليه، فلن يتحول إلى افتراضات سوى المعتقدات والقيم التي يمكن اختبارها تجريبياً والتي تستمر في النجاح بشكل يمكن الاعتماد عليه في حل مشكلات المجموعة. ثانياً هناك مجالات معينة للقيم - تلك المجالات التي تعالج عناصر البيئة الأقل خضوعاً للسيطرة أو التي تعالج نواحي جمالية أو أخلاقية - قد لا تكون قابلة للاختبار على الإطلاق، والإجماع من خلال المصادقة الاجتماعية لا يزال أمراً ممكناً في مثل هذه الحالات، ولكنه لا يأتي تلقائياً.

وأعني بعبارة المصادقة الاجتماعية أن قيماً معينة لا تتأكد إلا من خلال التجربة الاجتماعية المشتركة التي تمر المجموعة بها. على سبيل المثال لا تستطيع أية ثقافة معينة أن تثبت أن دينها ونظامها الأخلاقي أفضل من دين ثقافة أخرى ونظامها الأخلاقي، ولكن إذا قام الأعضاء بتعزيز معتقدات وقيم بعضهم تجاه بعض، فإن هذه المعتقدات والقيم تصبح أموراً مسلماً بها، والذين يخفون في تقبل هذه المعتقدات والقيم يجازفون بالنبد والطرد خارج المجموعة. وعادة ما تتطرق هذه المعتقدات والقيم إلى العلاقات الداخلية في المجموعة، ويتحدد مقياس صلاحيتها من عدمه من خلال مدى ارتياح الأعضاء على إثر التزامهم بها وعدم قلقهم بشأنها، كما تنطبق المصادقة الاجتماعية على القيم الأعم غير القابلة للاختبار، مثل الأخلاق والقيم الجمالية.

وفي هذه المجالات تتعلم المجموعة أن بعض المعتقدات والقيم، كتلك التي ينشرها الأنبياء والمؤسسون والقادة «تتجح»، بمعنى أنها تقلل من حالة عدم التأكد من قيام المجموعة بوظائفها في مجالات حساسة. ومع استمرارها في النجاح تتحول تدريجياً إلى افتراضات غير قابلة للمناقشة تدعمها مجموعات واضحة من المعتقدات والأعراف والقواعد العملية للسلوك. وتبقى المعتقدات والقواعد المعنوية والأخلاقية المستتاة في دائرة الوعي والإدراك وتظهر صريحة واضحة لأنها تخدم الوظائف المعيارية أو الأخلاقية في توجيه أعضاء المجموعة نحو كيفية التعامل مع مواقف أساسية معينة

وتدريب الأعضاء الجدد على كيفية التصرف. وهكذا يمكن لمجموعة المعتقدات والقيم التي تصبح متأصلة في إيديولوجيا ما أو في فلسفة تنظيمية أن تقوم بدور الدليل وأن تتخذ طريقة للتعامل مع حالة عدم التأكد التي تتصف بها الأحداث التي هي بطبيعتها صعبة أو لا يمكن السيطرة عليها. ومن نماذج هذه الإيديولوجية كتاب شركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard طريقة إتش بي The HP Way (باكارد، 1995).

وستتنبأ المعتقدات والقيم عند هذا المستوى من الوعي بالكثير من السلوك الذي يمكن ملاحظته على مستوى الناتج الصناعي، ولكن إذا لم تكن هذه المعتقدات والقيم مبنية على تعلم سابق، فإنها قد تعكس فقط ما أطلق عليه أرجيريس وشون (Argyris and Schön 1978) اسم «النظريات المعتقدة» التي تتنبأ بشكل جيد بما سيقوله الناس في مواقف مختلفة، ولكنها قد لا تكون على وفاق مع ما سيقومون حقاً بفعله في مواقف ينبغي أن تكون هذه المعتقدات والقيم فعالة فيها في واقع الأمر. ومن ثم قد تقول إحدى الشركات إن للأشخاص قيمة عندها وأن لديها معايير مرتفعة لجودة بضائعها، لكن سجلها في هذا الشأن ربما جاء مناقضاً لأقوالها.

وإذا كانت المعتقدات والقيم متناغمة إلى حد معقول مع الافتراضات الضمنية، فإن صياغة هذه القيم عندئذ على شكل فلسفة في التشغيل قد تساعد في لم شمل المجموعة، وأن تكون مصدراً للهوية والرسالة الأساسية. ولكن عند تحليل المعتقدات والقيم، على المرء أن يميز بدقة بين ما يتناغم منها مع الافتراضات الضمنية وما لا يتناغم معها عملياً، إما تبريرات منطقية وإما مجرد طموحات مستقبلية. وكثيراً ما تكون قوائم المعتقدات والقيم هذه مجردة إلى حد أنها قد يناقض بعضها بعضاً، كما هو الحال حين تزعم إحدى الشركات أنها معنية بدرجة متساوية بحملة الأسهم والموظفين والعملاء، أو حين تدعي تقديم أعلى جودة وأقل تكلفة في آن واحد. وفي أحيان كثيرة تترك المعتقدات والقيم المعتقدة مجالات واسعة من السلوك دون تفسير، فتجعلنا نشعر أننا نفهم جزءاً من الثقافة ولكن مازلنا عاجزين عن استيعاب الثقافة كلها. وكي نصل إلى ذلك المستوى الأعمق من الفهم، وكي نفك رموز النمط، وكي نتنبأ بالسلوك المستقبلي بشكل صحيح، علينا أن نفهم الفئة التي تنتمي إليها الافتراضات الضمنية الأساسية فهماً تاماً.

الافتراضات الضمنية الأساسية:

حين ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فإنه يصبح شيئاً مسلماً به، وما كان منها مجرد فرضية لا يدعمها سوى شعور حدسي أو قيمة من القيم. يتحول تدريجياً إلى شيء يُعامل على أنه حقيقة. ومن هنا نرى أن الطبيعة تعمل على هذا النحو بالفعل. وبهذا المعنى تختلف الافتراضات الأساسية عما أسماه بعض علماء الأنثروبولوجيا «توجهات قيمة سائدة» إذ إن هذه التوجهات السائدة تعكس الحل المفضل من بين عدة بدائل أساسية، غير أن كافة هذه البدائل لا تزال واضحة في الثقافة، ويمكن لأي عضو من أعضاء الثقافة التصرف، بين الفينة والأخرى، وفق توجهات متغيرة وأخرى ثابتة مختلفة مثلما بإمكانه التصرف وفق التوجهات السائدة (كلكهون وستروتيك، 1961 Kluckhohn and Strodtbeck).

وقد أصبحت الافتراضات الأساسية - بالمعنى الذي أود أن أعرف هذا المفهوم به - مسلماً بها إلى حد أن المرء لا يجد تنوعاً كبيراً داخل الوحدة الاجتماعية. وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة، كما ورد وصفه من قبل. وفي الواقع إذا تبنت مجموعة ما افتراضاً أساسياً بصورة قوية، فإن الأعضاء سيجدون أن من غير الممكن التفكير في سلوك مبني على أي افتراض آخر. فعلى سبيل المثال، المجموعة التي يتمثل افتراضها الأساسي في أن حقوق الفرد تسخ حقوق أعضاء المجموعة تجد أنه من غير المعقول أن ينتحر الأعضاء أو يضحون بأنفسهم في سبيل المجموعة حتى لو أساءوا إلى سمعة المجموعة. كما لا يمكن التصور في دولة رأسمالية، أن يصمم المرء شركة تتعرض لخسائر مادية مستمرة، أو أن يُتصور أن نجاح منتج أو عدم نجاحه هو أمر ليس له أهمية. وفي مهنة مثل الهندسة، لا يمكن تصور تعمد تصميم شيء غير آمن، فمن الافتراضات المسلم بها أن الأشياء يجب أن تكون آمنة. وبهذا المعنى، فإن الافتراضات الأساسية تشبه ما عرفه أرجيرس بـ «النظريات المستخدمة» - وأنها الافتراضات الضمنية التي توجه عادة السلوك، وترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور والتفكير فيها والشعور بها (أرجيرس، 1976: أرجيرس وشون، 1974).

وتميل الافتراضات الأساسية، مثل النظريات المستخدمة، لأن تكون غير قابلة للمواجهة والمناقشة، ولذلك فتغييرها أمر في غاية الصعوبة. فتعلم شيء جديد في هذا المجال يعني إعادة هيكلة بعض الأجزاء الأكثر استقراراً من بنيتنا المعرفية وإعادة فحصها وربما تغييرها، وهذه عملية أطلق أرجيرس وآخرون عليها اسم «التعلم ذي الحلقتين» أو

«تخطيط الأطر» (أرجيرس وآخرون، ١٩٨٥؛ بارتونك، ١٩٨٤). مثل هذا التعلم ينطوي على صعوبة متأصلة لأن إعادة فحص الافتراضات الأساسية يخل مؤقتاً باستقرار عالمنا المعرفي وعالم تفاعلنا مع الآخرين، ويحدث قدراً كبيراً من القلق بالأساس.

ونحن نميل - بدلاً من تحمل مستويات القلق هذه - إلى رؤية الأحداث حولنا على أنها منسجمة مع افتراضاتنا، حتى لو كان ذلك يعني تشويه ما يدور حولنا أو إنكاره أو تخيله أو بطريقة أخرى تزييفه لأنفسنا. وهذه العملية النفسية هي المجال الذي تتمتع الثقافة فيه بقوتها القصوى. وبصفتها مجموعة من الافتراضات الأساسية، تحدد الثقافة لنا ما الذي يجب أن نوليه اهتماماً، وما معنى الأشياء، وكيف نستجيب عاطفياً لما يجري، وما التصرفات التي نقوم بها في مختلف المواقف. وعندما نكون قد طورنا مجموعة متكاملة من هذه الافتراضات - وهو ما نطلق عليه اسم «عالم الفكر» أو «الخريطة الذهنية» - سنحصل على أقصى قدر من الارتياح للآخرين الذين يشاركوننا مجموعة الافتراضات، ونكون في المقابل منزعجين جداً ومستضعفين في المواقف التي تحكمها افتراضات مختلفة، لأنه إما أننا لن نفهم ما يجري، أو الأسوأ من ذلك، أننا سنسعي إدراك تصرفات الآخرين وتفسيرها (دوجلاس 1986).

إن العقل البشري بحاجة إلى الاستقرار المعرفي، لذلك فأني تحد لأحد الافتراضات الأساسية أو مناقشته سيفتح المجال للقلق وتبني المواقف الدفاعية. وبهذا المعنى يمكن التفكير بالافتراضات الأساسية المشتركة التي تشكل ثقافة مجموعة ما على أنها آليات دفاع معرفية نفسية على مستوى الفرد، والمجموعة تسمح للمجموعة بالاستمرار في أداء عملها. وإدراك هذه الرابطة يعتبر أمراً مهماً حين يفكر المرء في تغيير جوانب من ثقافة إحدى المجموعات، لأن القيام بذلك لا يقل صعوبة عن تغيير نمط الآليات الدفاعية لدى شخص ما. وكما بينا في الفصل الأول، يمكننا التفكير بالثقافة على هذا المستوى وكأنها «الحامض النووي» للمجموعة، بحيث إذا وجدت حاجة لمزيد من التعلم أو النمو، فإنه يجب أن تتوافر الجينات لجعل ذلك النمو ممكناً، ويجب تحييد نظام المناعة التلقائية لتغذية النمو الجديد. على أية حال، فإن مفتاحي الثقافة الناجحة هما: (١) التعامل مع قدر كبير من القلق الذي يصاحب أي تعلم عند هذا المستوى، و(٢) تقدير ما إذا كانت الإمكانية الجينية لهذا التعلم الجديد متوافرة أصلاً.

ولتوضيح الكيفية التي يمكن بها للافتراضات اللاشعورية أن تشوه البيانات، تأمل المثال التالي: إذا افترضنا بناءً على خبراتنا أو ثقافتنا السابقة أن الآخرين سيستغلوننا كلما سنحت لهم الفرصة، فإننا نتوقع أن نتعرض للاستغلال ونفسر سلوك الآخرين

وفق توقعاتنا. وحين نرى أشخاصاً يجلسون جلسة يوحى ظاهرها بالتراخي نفسر سلوكهم بأنه «تسكح» وليس «تفكيراً في مسألة مهمة». ونرى الغياب عن العمل على أنه «تهرب» وليس «أداءً للعمل في المنزل».

وإذا لم يكن هذا مجرد افتراض شخصي وإنما هو مشترك أيضاً وبذلك فهو جزء من ثقافة منظمة ما، فإننا سنتباحث مع الآخرين حول ما يجب القيام به تجاه قوة العمل الكسولة ونضع ضوابط صارمة للتأكد من جلوس الأشخاص إلى مكاتبهم وانهماكهم بالعمل. وإذا قال بعض الموظفين إنهم يقومون بجزء من عملهم في المنزل، فلن نكون مرتاحين لقولهم، ومن المحتمل أن نرفض الطلب لأننا سنفترض أنهم سيضيعون الوقت في منازلهم (بايلين 1992؛ برين 1991).

وبالمقارنة مع ذلك، إذا افترضنا أن لدى الجميع حوافز عالية وأنهم شديدي الكفاءة، سنتصرف وفقاً لهذا الافتراض بتشجيع الأشخاص على العمل وفقاً لمعدل سرعتهم وطريقتهم الخاصة. وإذا تبين أن أحد الأشخاص غير منتج في منظمة كهذه، فسنفترض أن هناك عدم توافق بين الشخص والوظيفة المكلف بها. وليس أن الشخص كسول أو غير كفؤ. وإذا أراد الموظف العمل في المنزل، فسنرى أن ذلك دليل على رغبته في أن يكون منتجاً حتى حين تتطلب منه الظروف العمل في المنزل.

وفي كلتا الحالتين يوجد احتمال التشويه في أن المدير المتشائم لن يرى مدى قوة الحافز الموجود فعلاً لدى بعض مرؤوسيه، وأن المدير المثالي لن يرى أن بعض مرؤوسيه كسالى ويستغلون الوضع. وكما لاحظ ماكجريجور McGregor قبل عدة عقود، إذ يرى أن مثل هذه الافتراضات حول «الطبيعة البشرية» قد أصبحت أساس أنظمة الإدارة والملاحظة التي استقرت بين الناس لأنهم حين يعاملون بصورة ثابتة انطلاقاً من افتراضات أساسية، فإنهم يتصرفون تدريجياً وفقاً لتلك الافتراضات بهدف جعل عالمهم عالمًا مستقرًا وخالياً من المفاجآت (ماكجريجور، ١٩٦٠).

أحياناً تقود الافتراضات اللاشعورية إلى مواقف مأساوية على نحو سخيف، كما توضح ذلك مشكلة شائعة تعرض لها مشرفون أمريكيون في بعض البلاد الآسيوية. فالمدير القادم من تراث أمريكي عملي يفترض أن يكون حل المشكلة له الأولوية العظمى دائماً ويعتبر ذلك أمراً مسلماً به. وحين يواجه ذلك المدير مرؤوساً ينتمي إلى تراث ثقافي مختلف، يُفترض فيه أن تعطى الأولويات الكبرى للعلاقات الجيدة وإنقاذ «ماء وجه» الرئيس، فكثيراً ما يكون الناتج هو السيناريو التالي:

يقترح المدير حلاً لمشكلة معينة، فيدرك المرؤوس أن الحل لن ينجح، لكن افتراضه اللاشعوري يتطلب منه أن يحافظ على صمته لأن إخبار الرئيس أن الحل المقترح خاطئ فيه تهديد لكرامة الرئيس. بل لا يخطر للمرؤوس القيام بأي شيء سوى البقاء صامتا أو التأكيد للرئيس - في حالة سؤاله عن رأي المرؤوس - أنه لا ينبغي التردد ويجب تنفيذ الحل المقترح.

يُنْفَذُ العمل وتكون النتائج سلبية، وفي شعور الرئيس بشيء من الدهشة والحيرة يسأل المرؤوس عما كان سيفعل، وحين يبلغه المرؤوس أنه كان سيفعل شيئاً مختلفاً لو ترك الأمر له، يسأل الرئيس سؤالاً مشروعاً تماماً عن السبب الذي منع المرؤوس من التكلم من قبل. وهذا السؤال يضع المرؤوس في مأزق مزدوج ومستحيل لأن الجواب بحد ذاته ينطوي على تهديد لكرامة الرئيس، فهو لا يستطيع أن يفسر تصرفه دون ارتكاب الإثم نفسه الذي كان يحاول تفاديه أصلاً - ألا وهو إحراج الرئيس، بل قد يكذب في هذه المرحلة ويجادل مدعياً أن الرئيس كان محقاً فيما فعله ولم يحجب عنه النجاح سوى «الحظ السيئ» أو الظروف الخارجة عن السيطرة.

يعد تصرف الرئيس تصرفاً غير مفهوم من وجهة نظر المرؤوس لأنه يكشف عن افتقار إلى عزة النفس، مما قد يؤدي إلى فقدان المرؤوس الشعور باحترام رئيسه. كما أن تصرف المرؤوس من وجهة نظر الرئيس يعد تصرفاً غير مفهوم بالدرجة نفسها، فهو لا يستطيع التوصل إلى أي تفسير معقول لتصرف مرؤوسه ولا يكون هذا التفسير مصبوغاً بافتراض أن المرؤوس في مستوى من المستويات لا يهتم حقاً بالأداء الفعال، ولذا ينبغي التخلص منه. ولا يخطر في ذهن الرئيس أبداً أن افتراضاً آخر - مثل أن «المرء لا يجرع رئيسه أبداً» - يؤثر في الموقف، وأن ذلك الافتراض هو بالنسبة للمرؤوس أقوى حتى من الافتراض القائل بأن «على المرء أن يؤدي مهمته».

وإذا كانت افتراضات كهذه لا تؤثر إلا في فرد واحد وتمثل الخبرات الخاصة بهذا الفرد، فمن الممكن تصحيحها بسهولة أكبر لأن الشخص سيكتشف أنه وحيد في التمسك بافتراض معين. وتأتي قوة الثقافة من حقيقة أن الافتراضات مشتركة، وهي من ثم تلقى التعزيز المتبادل. وفي حالات مثل هذه، يمكن أن يقوم طرف ثالث أو عملية تعليم عبر الثقافات للمساعدة في التوصل إلى أرضية مشتركة يمكن فيها لكلا الطرفين أن يكشفاً النقاب عن افتراضاتهما، وحتى بعد أن تتكشف، يبقى لتلك الافتراضات تأثيرها وتُجبر الرئيس والمرؤوس على اختراع آلية اتصال جديدة كاملة تتيح لكل منهما البقاء على انسجام مع ثقافته - وذلك كأن يتفقا على أنه سيطلب من

المروّس إبداء مقترحاته وإعطاء البيانات الفعلية التي لا تهدد الكرامة قبل اتخاذ أي قرار وقيل أن يجازف الرئيس بأي تصرف. لاحظ أنه ينبغي أن يحافظ الحل على سلامة كل افتراض ثقافي، فلا يمكن للمرء في حالات مثل هذه أن يعلن ببساطة أن هذا الافتراض أو ذاك «خاطئ»، بل عليه أن يجد افتراضاً ثالثاً ليتيح لكليهما الحفاظ على سلامتهما.

وقد أطلت الحديث عن هذا المثال لإيضاح قوة الافتراضات الضمنية اللاشعورية ولأبين أن افتراضات كهذه تتعامل في كثير من الأحيان مع بعض جوانب الحياة الجوهريّة - طبيعة الزمان والمكان، والطبيعة البشرية والأنشطة الإنسانية، وطبيعة الحقيقة وكيفية اكتشافها، والطريقة الصحيحة ليرتبط الفرد والجماعة أحدهما بالآخر، والأهمية النسبية للعمل والعائلة وتطوير الذات، والدور الملائم للرجال والنساء، وطبيعة العائلة. وتشكل هذه الافتراضات لب المحتوى الثقافي كما سيأتي بحثه في الفصول السابع والثامن والتاسع.

نحن لا نضع افتراضات جديدة حول كل مجال من هذه المجالات في كل مجموعة أو منظمة ننضم إليها. فأعضاء أية مجموعة جديدة سيأتون بما تعلموه ثقافياً من مجموعات سابقة، ومن ثقافتهم، ومن اتصالاتهم الاجتماعيّة في المجتمعات المهنية، ولكن مع تطوير المجموعة لتاريخها المشترك، تطور افتراضات مُعدّلة أو جديدة تماماً في مجالات حيوية من خبراتها التاريخية. وهذه الافتراضات الجديدة هي التي تتألف منها ثقافة تلك المجموعة المحددة.

ويمكن أن تُدرّس ثقافة أية مجموعة على هذه المستويات الثلاثة - مستوى النتائج الصنعي، ومستوى ما تعتنقه من اعتقادات وقيم، ومستوى افتراضاتها الكامنة الأساسية. وإذا لم يقدّم المرء بفك رموز نمط الافتراضات الأساسية التي قد تكون فاعلة، فلن يعرف كيف يفسر النتائج الصنعي تفسيراً صحيحاً ولن يعرف مدى المصادقية التي يجب إعطاؤها للقيم المبينة. وبعبارة أخرى يكمن جوهر الثقافة في نمط الافتراضات الكامنة الأساسية، وحين يفهم المرء هذه الافتراضات، يمكنه أن يفهم بسهولة المستويات السطحية الأخرى ويتعامل معها بالطريقة المناسبة.

ملخص واستنتاجات:

على الرغم من أن جوهر ثقافة مجموعة ما هو نمط افتراضاتها الكامنة الأساسية المسلم بها، فإن الثقافة تُبدي نفسها على مستوى النتائج الصنعي الملحوظ والاعتقادات

والقيم المعتمدة. ومن المهم في تحليل الثقافات أن ندرك أن ملاحظة الناتج الصناعي أمر ليس بالصعب، لكن فك رموزه أمر صعب، وأن الاعتقادات والقيم المعتمدة لا يمكن أن تعكس سوى التبريرات والطموحات. ولفهم ثقافة إحدى المجموعات، على المرء أن يحاول الوصول إلى افتراضاتها الأساسية المشتركة، ولا بد له أن يفهم العملية التعليمية التي تتكون بها هذه الافتراضات الأساسية.

وتعتبر القيادة في الأصل هي مصدر الاعتقادات والقيم التي تدفع مجموعة ما إلى التحرك نحو التعامل مع مشكلاتها الداخلية والخارجية. وإذا نجح ما يقترحه القادة، واستمر في النجاح، فإن ما كان يُعد في الماضي افتراضات للقائد وحده يتحول تدريجياً إلى افتراضات مشتركة. وبعد أن تتكون مجموعة من الافتراضات المشتركة بموجب هذه العملية، يمكنها أن تقوم بوظيفة آلية دفاع معرفية على مستوى الأعضاء المستقلين والمجموعات بأكملها. وبعبارة أخرى، يسعى الأفراد والمجموعات لتحقيق الاستقرار وأن تكون لحياتهم معنى، وعندما يتحقق ذلك يصبح تشويه البيانات الجديدة بالإنكار أو الإسقاط أو التبرير أو آليات دفاعية أخرى مختلفة أسهل من تغيير الافتراضات الأساسية. لذلك، كما سنرى، فإن تغيير الثقافة، بمعنى تغيير الافتراضات الأساسية، يعد أمراً صعباً ويستهلك وقتاً طويلاً ويثير القلق بصورة كبيرة، وهذه نقطة تنطبق بشكل خاص على القائد الذي يشرع في تغيير ثقافة المنظمة.

إذاً فأكثر القضايا أهمية بالنسبة للقادة هي كيفية بلوغ المستويات الأعمق من الثقافة وكيفية تقييم القدرة الوظيفية للافتراضات المقترحة على ذلك المستوى وكيفية التعامل مع القلق الذي ينطلق عند تحدي تلك المستويات.

(٣)

الثقافات داخل المنظمات أمثلة لحالتين

في الفصل السابق بينت بإيجاز إلى حد ما كيف يمكن للمرء أن يفكر بمفهوم الثقافة المعقد حسبما ينطبق على المجموعات والمهن والمنظمات. وقد شددت على الحاجة إلى تجاوز المستويات السطحية والنتاج الصنعي والاعتقادات والقيم المعتنقة إلى الافتراضات المشتركة المسلم بها والأكثر عمقاً والتي تخلق النموذج المعرفي والإدراكي والمشاعر التي يبديها أعضاء المجموعة. فإذا لم يفهم المرء ما يجري في هذا المستوى الأعظم، لا يمكن له في الحقيقة أن يفك رموز الظواهر الأقرب إلى السطح، والأسوأ من ذلك أنه قد يسيء تفسيرها نتيجة لإسقاط تحيزاته الثقافية الخاصة به على الظواهر التي يراها.

وأود في هذا الفصل أن أوضح هذا التحليل المتعدد المستويات بوصف شركتين عملت معهما فترة من الزمن، مما يتيح لي أن أبدأ بتحديد بعض العناصر الأساسية في ثقافتهما. وأقول «عناصر» لأنه يستحيل في الحقيقة وصف ثقافة بأكملها، إلا أن المرء يمكنه الوصول إلى ما يكفي من العناصر لجعل بعض الظواهر الأساسية في هاتين الشركتين قابلة للفهم.

شركة المعدات الرقمية؛

ستكون شركة المعدات الرقمية Digital Equipment Corp. حالة رئيسية ترد في جميع أجزاء هذا الكتاب ليس لأنها توضح الجوانب التي بها يصف المرء الثقافة التنظيمية ويحللها فحسب، لكن لأنها تكشف أيضاً بعض الديناميكيات الثقافية المهمة التي تفسر صعود الشركة إلى المرتبة الثانية في قائمة شركات الحاسب الآلي في العالم وتدهورها السريع في التسعينيات من القرن العشرين (شاين، 2003). وقد كنت مستشاراً لمؤسسها كين أولسن Ken Olsen وللجان التنفيذية المختلفة والمجموعات الهندسية التي كانت تدير الشركة ما بين عامي 1966 و 1992، ولذلك فقد توافرت لي فرصة فريدة لمشاهدة الديناميكيات الثقافية وهي تعمل على امتداد فترة طويلة من الزمن.

النتاج الصناعي: مقابلة الشركة:

كانت شركة المعدات الرقمية أول شركة كبرى تقدم الحسابات التفاعلية في مجال الكمبيوتر، وأصبحت شركة صناعية ناجحة جداً وقد قامت بداية بتصنيع ما عرف فيما بعد «الحاسب الآلي المصغر»، ووصلت في النهاية إلى خط إنتاج كامل من منتجات الحاسب الآلي. وكان موقعها بصورة رئيسية في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة، وإدارتها الرئيسية في مصنع قديم في مينارد بولاية ماساتشوستس، Maynard Massachusetts. وكانت له فروع في أنحاء مختلفة من العالم. وقد بلغ عدد موظفيها وهي في ذروة نجاحها ما يزيد على المائة ألف شخص وبلغت مبيعاتها (١٤) بليون دولار. وفي منتصف الثمانينيات من القرن العشرين أصبحت ثاني أكبر شركة في العالم في مجال تصنيع الحاسب الآلي بعد آي بي إم IBM. وتعرضت الشركة إلى مصاعب مالية كبيرة في التسعينيات وبيعت في النهاية إلى شركة كومباك Compaq Corp عام 1998، وانددمت كومباك ضمن هيوليت - باكارد Hewlett-Packard عام 2001.

ولكي يتمكن المرء من الدخول إلى أحد المباني الكثيرة الخاصة بشركة المعدات الرقمية كان عليه أن يوقع لدى حارس يجلس خلف منضدة حيث يوجد عادة عدة أشخاص يتحدثون، ويدخلون ويخرجون، ويتفحصون شارات الموظفين الداخلين إلى المبنى، ويتلقون البريد، ويجيبون عن المخابرات الهاتفية. وبعد أن يوقع الزائر، ينتظر في بهو صغير مؤثث أثاثاً له طابع غير رسمي إلى أن يأتي الشخص الذي يود زيارته بنفسه أو يرسل سكرتيراً ليصطحب الزائر إلى المكان الذي يقصده.

وما أذكره من لقاءاتي الأولى بالشركة قبل نحو ثمانية وثلاثين عاماً هو هندسة المكاتب المفتوحة التي تحيط بالمرء في كل مكان، والابتعاد النهائي عن الرسميات في المظهر والتصرفات، وبيئة عالية الحركة من حيث إيقاعها السريع، ومستوى عال من التفاعل بين الموظفين يعكس في الظاهر حماساً وتركيزاً وطاقة وسرعة في الأداء. وبينما كنت أمر عبر الحجيرات وقاعات الاجتماعات، تكون لدي انطباع بالانفتاح، فلم تكن توجد سوى أبواب قليلة جداً. وكان بوفيه الشركة يمتد في منطقة مفتوحة كبيرة يجلس فيها الأشخاص إلى طاولات كبيرة ويتقلون من طاولة إلى أخرى، وكان من الواضح أنهم ينهمكون في عملهم حتى أثناء الغداء. كما لاحظت أيضاً وجود حجيرات كثيرة فيها ماكينات بيع القهوة وثلاجات وأن الطعام كان فيما يبدو جزءاً من معظم الاجتماعات.

وقد صعب تصميم المكان وأنماط التفاعل من التوصل إلى معرفة المناصب التي يحتلها الأشخاص، وقيل لي إن هذه المناصب لا تتطوي على مزايا إضافية، مثل غرف الطعام الشخصية والأماكن الخاصة لصف السيارات أو المكاتب ذات المناظر المتميزة وما شابه. وكان الأثاث في الأروقة والمكاتب رخيص التكلفة جداً وعملياً، وكانت معظم إدارة الشركة تقع في مبنى صناعي قديم تم تحويله ليستخدم لهذا الغرض. وأكد الزبي غير الرسمي الذي يرتديه معظم المديرين والموظفين الإحساس بنزعتي التوفير والمساواة.

وكان الغرض من قدومي إلى شركة المعدات الرقمية هو مساعدة فريق الإدارة العليا على تحسين مستوى التواصل وفعالية المجموعات. ومع بدء حضور الاجتماعات الدورية التي تعقدها الإدارة العليا، لفت انتباهي بشدة ذلك المستوى العالي من المواجهة والمجادلة والنزاع بين الأشخاص. وكانت تتاب أعضاء المجموعات عواطف قوية لأبسط الأمور وبدا أنهم يشعرون بالغضب بعضهم من بعض، رغم أنه كان من الملاحظ أيضاً أن ذلك الغضب لم يستمر معهم خارج إطار الاجتماعات.

وباستثناء رئيس الشركة ومؤسسها كين أولسن Ken Olsen لم يكن في الشركة سوى قلة قليلة جداً من الأشخاص الذين يتمتعون بمكانة مرموقة من حيث كيفية إذعان الناس لهم. وكان أولسن نفسه يوحى من خلال سلوكه غير الرسمي أنه لا ينظر إلى منصبه ونفوذه بقدر كبير من الجدية، إذ كان أعضاء المجموعات يجادلونه بالدرجة نفسها التي يتجادلون بها فيما بينهم، بل ويقاطعونه بين الحين والآخر. لكن مكانته كانت تظهر في المحاضرات التي كان يلقيها على المجموعة أحياناً حين يشعر أن الأعضاء يخفقون في فهم شيء معين أو أنهم «مخطئون» حول شيء معين. وفي مثل تلك الأوقات كان أولسن قادراً على أن يصبح شديد الانفعال بشكل لم يكن يحدث لأعضاء المجموعة الآخرين.

ويجب اعتبار ردود فعلي تجاه الشركة وتجاه تلك الاجتماعات أيضاً نتاجاً صناعياً ينبغي توثيقه. كان من المثير حضور اجتماعات إدارة عليا، ومن المفاجئ رؤية هذا القدر من التصرفات التي بدت لي مختلفة وظيفياً، وقد شعرت بتوتر عصبي من مستوى المواجهة الذي لاحظته وكان لدي إحساس بعدم معرفة ما يدور حولي، كما أشرت في المثال الذي أوردته في الفصل الأول. وعلمت بعد مزيد من الملاحظة أن هذا الأسلوب في إدارة الاجتماعات كان أسلوباً نمطياً لديهم وأن الاجتماعات كانت شديدة الشبوع إلى درجة أن الأشخاص يتذمرون من حجم الوقت الذي يمضونه في

اللجان، وفي الوقت نفسه يحاجون بأنه بدون تلك اللجان لن يتمكنوا من أداء عملهم بشكل صحيح.

كانت الشركة منظمة على أساس وحدات وظيفية وخطوط إنتاج، ولكن كان هناك شعور بإعادة تنظيم دائمة وبالبحث عن هيكل «أكثر نجاحاً»، وكانت النظرة إلى الهيكل هي أنه شيء يشغل الناس أنفسهم به إلى أن يكتسب الشكل الصحيح. فقد كان هناك مستويات كثيرة في التسلسل الهرمي الفني والإداري، ولكن تولد لدي شعور أن هذا التسلسل هو مجرد أمر مريح وليس شيئاً يؤخذ على محمل الجد، ومن جهة أخرى كان هيكل الاتصال يؤخذ بجدية كبيرة. وكانت هناك لجان كثيرة موجودة بالفعل ولجان جديدة تُشكّل باستمرار، وكان للشركة شبكة بريد إلكتروني تعمل في العالم بأسره، وكان المهندسون والمديرون كثيرون الأسفار ويتصل بعضهم ببعض هاتفياً طوال الوقت، وكان أولسن ينزعج إذا لاحظ أي دليل على تدني مستوى الاتصال أو سوء الاتصال.

وسيرد وصف نتائج صناعية أخرى كثيرة من هذه المنظمة فيما بعد، ولكن بالنسبة للوقت الحاضر سيكون هذا لنقل إحساس ما واجهني في شركة المعدات الرقمية. والسؤال الآن هو ماذا يعني أي من هذه الأمور؟ كنت أعرف ردود فعلي العاطفية، ولكنني في الواقع لم أفهم سبب حدوث هذه الأشياء ومغزاها بالنسبة لأعضاء الشركة. وليتسنى للمرء قدر من الفهم فإن عليه الوصول إلى المستوى التالي: مستوى الاعتقادات والقيم المعتمدة.

الاعتقادات والقيم المعتمدة:

أثناء حديثي مع موظفي شركة المعدات الرقمية حول الأمور التي لاحظتها، وخاصة ما حيرني وأفزعني منها، بدأت أستببط بعض الاعتقادات والقيم المعتمدة التي تسير الشركة بمقتضاها. وقد تجسد عدد كبير منها في صورة شعارات وحكايات رمزية يكتبها أولسن بين الحين والآخر ويوزعها في جميع أرجاء الشركة. على سبيل المثال، أعطيت قيمة كبيرة للمسؤولية الشخصية. فإذا اقترح شخص القيام بعمل ما ولقي اقتراحه القبول، فإنه يتحمل بوضوح واجب القيام به، وإذا تبين أنه يتعذر القيام به فعليه أن يطرح الموضوع مرة أخرى للتفاوض، وكانت عبارة «من يقترح ينفذ» تتردد بكثرة في أنحاء الشركة.

وكان الموظفون على جميع المستويات يتحملون مسؤولية التفكير فيما كانوا يقومون به وكان يفرض عليهم باستمرار «القيام بالعمل الصحيح»، مما يعني تمردهم في حالات

كثيرة. فإذا طلب منك رئيسك القيام بشيء ترى أنت أنه خطأ أو غبي، فالمفترض فيك أن «تدفع بالاتجاه المعاكس» وتحاول صرف الرئيس عن هذا الأمر، وإذا أصر وأنت لا تزال تعتقد أن الأمر ليس صحيحاً، فمن المفترض عندئذ ألا تقوم به وأن تغامر باتباع حُكمك الشخصي، وإذا كنت مخطئاً فستتلقى ضربة على معصمك لكنك ستحظى بالاحترام لأنك لم تتنازل عن قناعاتك. ولأن الرؤساء كانوا يعرفون هذه القواعد، فقد كان بلا شك إصدارهم لأوامر عشوائية احتمالاً ضعيفاً، وكان الأرجح أن ينصتوا إليك إذا دفعت بالاتجاه المعاكس وأن يناقشوك ثانيةً للتوصل إلى قرار. ولذلك لم يكن التمرد الفعلي ضرورياً إلا في حالات نادرة، لكن مبدأ أن تفكر بنفسك وتقوم بالعمل الصحيح كان يلقي تعزيزاً قوياً.

ومن قواعد المنظمة أيضاً ألا تقوم بأشياء دون أن تحصل على «إشعار بالقبول» من الآخرين الذين سينفذون القرار أو المنوطين بتقديم الخدمات اللازمة أو أولئك الذين يتأثرون بهذه القاعدة. فعلى المرء أن يكون شديد الفردية وفي الوقت نفسه على استعداد كبير لأن يكون عضواً في فريق، ومن هنا جاء الشعور المتزامن بأن اللجان هي مضيعة كبيرة للوقت وأنه لا يمكن للمرء الاستغناء عنها. ولكي يتمكن المرء من اتخاذ قرار والحصول على إشعار بالقبول، فإن عليه أن يقنع الآخرين بصلاحيته فكرته وأن يكون قادراً على الدفاع عنها ضد كل حجة محتملة. وقد أدى ذلك إلى تلك المعدلات المرتفعة من المواجهة والشجار التي لاحظتها في المجموعات، ولكن حين تصمد الفكرة في هذا المستوى من الجدل وتبقى على قيد الحياة، يمكن عندئذ دفعها إلى الأمام وتنفيذها لأن الجميع أصبحوا الآن مقتنعين أنها الشيء الصحيح الذي يجب القيام به. وكان إنجاز هذا الأمر يتطلب وقتاً أطول، ولكن إنجازه يؤدي فوراً إلى عمل أكثر اتساقاً وسرعة. وإذا فشل القرار في الصمود في مستوى ما من المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي لأن إحدى الموظفين لم تقتنع أنه «الشيء الصحيح الذي يجب القيام به»، فعلى تلك الموظفة أن تدفع بالاتجاه المعاكس، وينبغي الإصغاء إلى حجتها، فإما أن يتم إقناعها أو أن تعاد مناقشة القرار في المستويات الأعلى.

ولدى سؤالي الأشخاص عن أعمالهم، اكتشفت قيمة قوية أخرى وهي أن المرء يجب عليه أن يحدد لنفسه جوهر وظيفته وأن يكون ذلك واضحاً جداً بالنسبة له. فسؤال الرئيس عما هو متوقع يعتبر مؤشر ضعف، وإذا كان وصف وظيفة أحد الأشخاص لا يتوافق مع ما تتطلبه المجموعة أو القسم، فإن ذلك سرعان ما ينمو إلى مسامعه. وكان دور الرئيس يتمثل في وضع أهداف عريضة، لكن كان من المتوقع من الرؤوسيين أخذ

المبادرة في التوصل إلى أفضل طريقة لتحقيقها. وقد تطلبت هذه القيمة قدراً كبيراً من النقاش والتفاوض، الأمر الذي كان يؤدي في أحيان كثيرة إلى شكاوى من إضاعة الوقت، ولكن في الوقت نفسه دافع الجميع عن قيمة القيام بالأشياء بهذه الطريقة، واستمروا في الدفاع عنها رغم أنها سببت مشكلات في وقت لاحق من حياة شركة المعدات الرقمية.

كما اكتشفت أن من الممكن للأشخاص أن يتقاتلوا بضراوة في اجتماعات المجموعات، ولكنهم يبقون أصدقاء حميمين جداً. وكان هناك شعور بأنهم مجموعة شديدة التماسك، نوع من العائلة الكبيرة على رأسها شخص بمثابة الأب القوي، هو كن أولسن، مما أدى إلى ظهور قاعدة، وهي أن الشجار لا يعني أن الأشخاص يكره أو يحتقر بعضهم بعضاً، وقد امتدت هذه القاعدة على ما يبدو حتى إلى الانتقاد اللاذع بعضهم تجاه بعض، وإلى وصف أحدهم الآخر بالغباء من وراء ظهورهم ووصف شخص ما بأنه بالفعل «أخرق» أو «أحمق»، لكنهم يحترم بعضهم بعضاً في مواقف العمل. وكان أولسن يكثر من انتقاد الأشخاص علناً، مما يشعرهم بالإحراج، ولكنني تلقيت تفسيراً بأن هذا لا يعني سوى أن على الشخص العمل لتحسين مجال العمليات الخاص به، ولا يعني أنه مغضوب عليه. وحتى حين يصبح أحد الأشخاص مغضوباً عليه، فقد كان ينظر إليه فقط على أنه في «مربع العقوبات»، وكانت تروى قصص عن مدرين ومهندسين وقع هذا النوع من الغضب عليهم لفترات طويلة من الزمن ثم عادوا مرة أخرى ليصبحوا أبطالاً في بيئة أخرى.

وحين كان المديرون يتكلمون عن منتجاتهم، كانوا يركزون على الجودة والتميز، فتأسس الشركة كان على يدي مهندسين وكانت عقلية المهندسين تطفئ عليها حيث كانت تسلم عقليتهم بأن الحكم على قيمة منتج جديد مقترح كان على أساس ما إذا لقي استحسان المهندسين أنفسهم واستعملوه، وليس على أساس الدراسات المسحية للسوق أو أسواق الاختبار. بل في الواقع كان الحديث عن المستهلكين يدور بصورة ملؤها الازدراء، وخاصة أولئك الذين قد لا يكون لديهم القدر الكافي من الذوق الفني الذي يمكنهم من تقدير تميز المنتج الذي تم تصميمه.

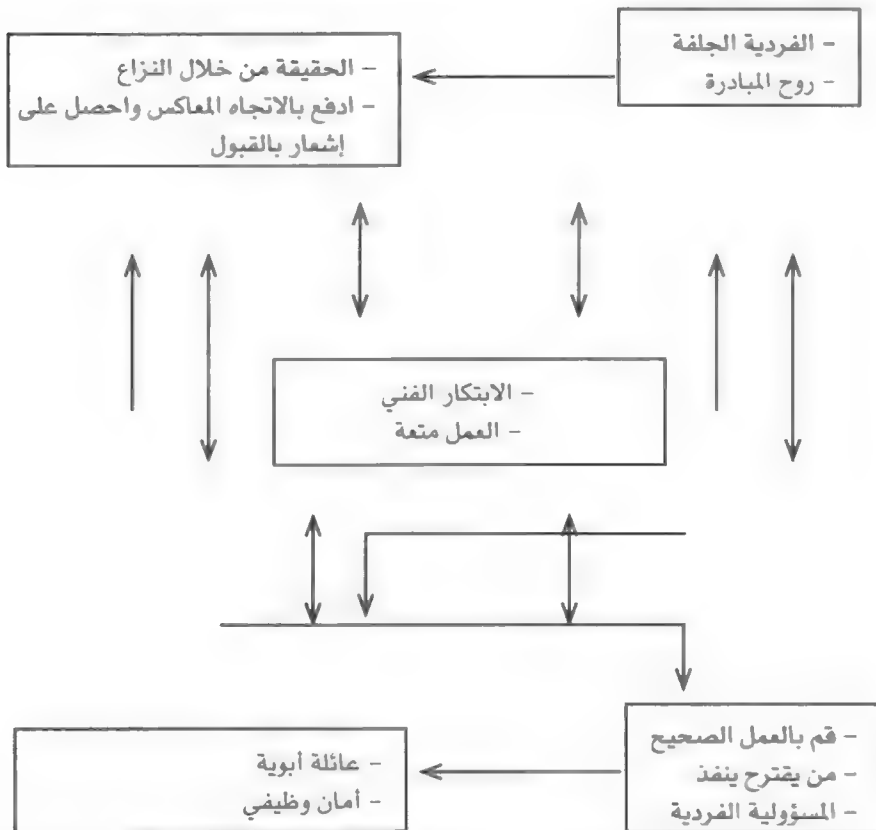
وكان أولسن يؤكد الاستقامة المطلقة في التصميم والتصنيع والبيع، وكان ينظر إلى الشركة على أنها أخلاقية إلى حد كبير ويؤكد بشدة قيم العمل المرتبطة بأخلاق العمل البروتستانتية - الأمانة والاجتهاد والمعايير العالية للأخلاق الشخصية والمهنية والمسؤولية الشخصية والاستقامة والأمانة. ومن المهم على وجه الخصوص أن يكون الأشخاص أمناء وصادقين في علاقاتهم فيما بينهم وكذلك مع العملاء. ومع نمو

هذه الشركة ونضجها وضعت الكثير من هذه القيم على شكل أقوال رسمية وعلمتها للموظفين الجدد، وكان أعضاء الشركة ينظرون إلى ثقافتهم على أنها رصيد كبير ويشعرون أنه يجب تعليم الثقافة نفسها للموظفين الجدد (كوندا Kunda, 1992).

الافتراضات الأساسية، نموذج شركة المعدات الرقمية؛

لفهم مضامين هذه القيم وبيان كيفية علاقتها بالسلوك الظاهري، لابد للمرء من البحث عن الافتراضات الكامنة والمقدمات المنطقية التي تقوم المنظمة على أساسها (انظر الشكلين ٢ - ١ و ٣ - ٢).

الشكل (٣ - ١) النموذج الفكري الثقافي لشركة المعدات الرقمية - الجزء الأول



حقوق النشر: !. ه. شاين. انتهت شركة المعدات الرقمية. فلتحيا شركة المعدات الرقمية. بيريت - كوهلر، ٢٠٠٣.

كانت المجموعة المؤسسة في توجهها شديدة الفردية وذات نزعة عملية نتيجة لخلفيتها الهندسية، وقامت هذه المجموعة بتطوير نظام لحل المشكلات واتخاذ القرارات قائم على خمسة افتراضات متشابكة:

- ١ - الفرد هو في نهاية المطاف مصدر الأفكار وروح المبادرة.
 - ٢ - الأفراد قادرون على تحمل المسؤولية والقيام بالشئ الصحيح.
 - ٣ - لا يوجد فرد على قدر من الذكاء الكافي لتقييم أفكاره، لذلك على المرء أن يدفع بالاتجاه المعاكس وأن يحصل على إشعار بالقبول. (عملياً تقول المجموعة إن التوصل إلى «الحقيقة» لا يمكن أن يتم دون مناقشة، أي ليس هناك طريقة عشوائية لاستنتاج ما هو حقيقي إلا إذا أخضع المرء كل فكرة لبوتقة المناقشة بين أفراد أقوياء وأذكياء. ولذلك على المرء أن يحصل على موافقة آخرين قبل القيام بأي تصرف).
 - ٤ - الافتراض المركزي: العمل الأساسي للشركة هو الابتكار التقني، وهذا العمل دائماً «ممتع» ويجب أن يكون كذلك.
- وبدون فهم هذه الافتراضات الأربعة الأولى لا يمكن للمرء أن يفك رموز معظم السلوك الذي يلاحظه، خاصة ذلك التناظر الظاهري بين الفردية الشديدة والالتزام الشديد بالعمل الجماعي والإجماع. كما لا يمكن للمرء فهم السبب في تزامن الصراع الحاد - مع ممثلي السلطة، وما يصحبه من تمرد وتشهير بالرؤساء- وإخلاص شديد للمنظمة ومودة شخصية عبر حدود التسلسل الهرمي، دون أن يفهم أيضاً الافتراض المتشابك الخامس.
- ٥ - نحن عائلة واحدة سيعتني أفرادها بعضهم ببعض (مما يعني ضمناً أنه مهما كان المرء مثيراً للمتعاب في عملية القرارات، فله قيمته في العائلة ولا يمكن طرده منها).
- ولا يمكن للمرء أن يفهم، على سبيل المثال، السبب في التجاهل المذهب لتدخلاتي الأولى التي حاولت فيها أن أجعل المجموعة «أكثر لطفاً» بعضها تجاه بعض في عملية الاتصال، إلا بعد أن يستوعب المرء هذه الافتراضات الخمسة الأولى. فقد كنت أرى «فعالية» المجموعة من خلال قيمي وافتراضاتي حول الكيفية التي يجب لمجموعة «جيدة» أن تتصرف بها. وكانت لجنة الإدارة العليا في شركة المعدات الرقمية تحاول أن تصل إلى الحقيقة وتتخذ قرارات صالحة بالطريقة الوحيدة التي تعرفها وبموجب

عملية تؤمن بها . كانت المجموعة مجرد وسيلة للوصول إلى غاية، والعملية الحقيقية التي كانت تجري في المجموعة كانت بحثاً عميقاً أساسياً عن حلول يمكن للمجموعة أن تثق بها؛ لأنها صمدت حتى بعد مناقشة حامية .

وحين حولت نقطة تركيزي إلى مساعدتهم في هذا البحث عن حلول صالحة، توصلت إلى نوعية التدخلات التي ستكون ذات صلة أكبر ووجدت أن المجموعة تقبلتها بسرعة أكبر . فعلى سبيل المثال بدأت أركز على وضع جداول الأعمال وإدارة الوقت وتوضيح بعض أجزاء النقاش والتلخيص واختبار مدى وجود الإجماع، حينما دار النقاش بصورة جافة، وبطرق أخرى ركزت بدرجة أكبر على عملية المهمات بدلاً من التركيز على ما يحصل بين الأشخاص . وقد استمرت المقاطعات والصراعات العاطفية وغيرها من السلوك الذي لاحظته في البداية، لكن المجموعة أصبحت أكثر فعالية في تناولها للمعلومات وفي التوصل إلى إجماع بين أعضائها . وفي تلك البيئة حدث أن طورت بشكل تدريجي فلسفة أن يكون المرء «مستشار عمليات» بدلاً من أن يكون خبيراً في الطريقة التي يجب أن تعمل بها المجموعة (شايين، 1969، 1988، 1999، 2003) .

ومع تعلمي المزيد عن شركة المعدات الرقمية، عرفت أيضاً أن حمضها النووي يحتوي على خمسة افتراضات أساسية أخرى، مبينة في الشكل (٢ - ٣) . وهذه الافتراضات الخمسة الإضافية تعكس بعض اعتقادات المجموعة وقيمها الخاصة بالعملاء والتسويق .

٦ - الطريقة الوحيدة الصالحة لبيع أحد المنتجات هي اكتشاف مشكلة العميل وحل تلك المشكلة، حتى لو كان ذلك يعني بيع كمية أقل أو التوصية بمنتجات شركة أخرى .

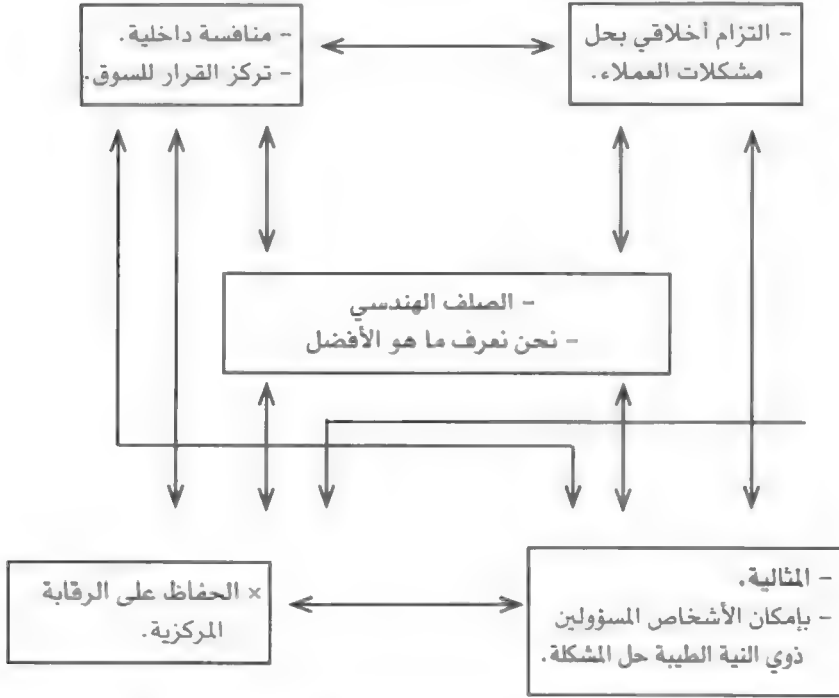
٧ - يستطيع الناس تحمل المسؤولية ويقومون بتحملها ويستمررون في التصرف بشكل مسئول مهما كان الوضع .

٨ - السوق هو أفضل صانع للقرار إذا كان هناك عدة منتجات متنافسة (وخلال تاريخ شركة المعدات الرقمية اعتبرت المنافسة الداخلية أمراً مرغوباً فيه) .

٩ - حتى لو أصبحت الشركة كبيرة ومتميزة جداً، فمن المرغوب فيه الإبقاء على شيء من السلطة المركزية بدلاً من تقسيمها إلى أقسام .

١٠ - مهندسو الشركة هم أفضل من يعرف ما هو المنتج الجيد، بناء على رغبتهم أو عدم رغبتهم في العمل بذلك المنتج .

الشكل (٣ - ١) النموذج الثقافي لشركة المعدات الرقمية الجزء الثاني



حقوق النشر: إ. هـ. شاين. شركة المعدات الرقمية انتهت ولتحيا شركة المعدات الرقمية. بيريت - كوهلر، ٢٠٠٣.

من الممكن النظر إلى هذه الافتراضات العشرة على أنها النموذج الفكري لشركة المعدات الرقمية الثقافي - حمضها النووي الثقافي. وما يهم في بيان هذه الروابط المتداخلة هو حقيقة أن العناصر المفردة في النموذج لم تستطع تفسير كيفية قيام الشركة بوظيفتها. فلم يكن من الممكن للمرء أن يفسر السلوك اليومي الذي يلاحظه إلا من خلال رؤية مزيج من الافتراضات - عن الإبداع الفردي والصراع في المجموعة باعتباره مصدر الحقيقة، والمسؤولية الفردية، وإبداء كل شخص التزاماً تجاه الآخر باعتبارهم عائلة واحدة، والالتزام بالابتكار وبحل مشكلات العملاء والاعتقاد بالمنافسة الداخلية والرقابة المركزية. وهذا هو مستوى الافتراضات الأساسية وارتباطاتها المتبادلة الذي يحدد شيئاً من جوهر الثقافة - الجينات الأساسية في الحمض النووي الثقافي.

إلى أي مدى كان هذا النموذج عاماً في شركة المعدات الرقمية؟ وبعبارة أخرى، إذا أراد المرء أن يدرس العمال في المصانع والباعة في الوحدات النائية جغرافياً والمهندسين في جوانب فنية وما إلى ذلك، فهل سيجد الافتراضات نفسها لديهم؟ إن أحد الجوانب المثيرة للاهتمام في قصة شركة المعدات الرقمية هو أنه في العشرين عاماً الأولى من عمرها على الأقل أو نحو ذلك، كان من الممكن ملاحظة هذا النموذج مطبقاً في جميع المستويات وجميع الوظائف والمناطق الجغرافية، ولكن كما سنرى لاحقاً، بدأت بعض عوامل ثقافة الشركة تتغير ولم يعد النموذج يصلح في بعض أجزائها.

سيبا - جايجي؛

كانت شركة سيبا-جايجي Ciba-Geigy في أواخر العقد الثامن وأوائل العقد التاسع من القرن العشرين شركة كيميائية سويسرية متعددة الفروع ولا مركزية من الناحية الجغرافية، وتعمل في عدة نشاطات منها الأدوية والكيماويات الزراعية والصناعية والأصبغة وبعض المنتجات الفنية الاستهلاكية. ومع مرور الوقت اندمجت مع شركة كانت في السابق منافسة لها، وهي شركة ساندوز Sandoz لتشكل ما يعرف اليوم باسم نوفارتيس Novartis. وقد طلب مني بالأساس أن ألقى بعض الأحاديث في اجتماعها السنوي لكبار المسؤولين التنفيذيين عام 1979 عن موضوع الابتكار والإبداع. وتطور هذا اللقاء إلى مجموعة متنوعة من الأنشطة الاستشارية استمرت حتى منتصف العقد التاسع. وبعض هذه النشاطات موصوفة بتفصيل أكبر في الفصل الثامن عشر.

النتاج الصناعي - مقابلة شركة سيبا - جايجي؛

علمت من خلال المعلومات الأولية التي أعطيت لي أن الشركة يديرها مجلس إدارة ولجنة تنفيذية داخلية من تسعة أشخاص مسئولين قانونياً عن قرارات الشركة. وكان سام كوتشلين Sam Koechlin رئيس هذه اللجنة التنفيذية يقوم بوظيفة الرئيس التنفيذي، لكن اللجنة اتخذت معظم قراراتها بالإجماع. وكان لكل عضو في اللجنة مسؤولية الإشراف على فرع أو وظيفة أو منطقة جغرافية، وكانت هذه المسؤوليات تنتقل بينهم من وقت لآخر. وكان للشركة تاريخ طويل من النمو وكانت قد اندمجت مع شركة مماثلة لها قبل عقد من الزمان أو أكثر. واعتبر اندماج سيبا جايجي ناجحاً، ولكن لا تزال هناك مشاعر قوية بالارتباط بالشركتين القديمتين حسب قول مديريين كثيرين.

كان عميلاي الأصلاني كلاً من مدير تطوير الإدارة الدكتور جُرج ليوبولد Jurg Leupold ورئيسه المباشر سام كوتشلين الذي كان من الواضح أنه صاحب فكرة المشروع الذي شاركْتُ فيه . كانت سيبا-جايجي تعقد اجتماعات سنوية لما بين أربعين وخمسين من كبار مسؤوليها التنفيذيين في أنحاء العالم، وكان من تقاليدها أن تدعو شخصاً أو شخصين من الخارج للاجتماعات التي تستمر ثلاثة أيام في منتجع سويسري . كان الغرض هو تحريك المجموعة من خلال تلقي محاضرات خارجية حول مواضيع ذات أهمية للشركة .

بدأ الأمر بأن اتصل بي الدكتور ليوبولد هاتفياً وطلب مني إلقاء محاضرات وتقديم بعض التدريبات لتحسين إدراك المجموعة لمفهوم الإبداع وزيادة «الابتكار» و«الروح القيادية» في الشركة . وكان يفترض بي أن أزور مقر الشركة قبل الاجتماع السنوي لتلقي بعض المعلومات واللقاء ببعض كبار المسؤولين التنفيذيين - وخاصة كوتشلين - ولمراجعة المادة المقرر تقديمها في الاجتماع السنوي . وقد تكوّن لدي انطباع بأن الأمور منظمّة إلى حد كبير ومخططة بشكل دقيق.

من زيارتي الأولى لشركة سيبا - جايجي وجدت تبايناً شديداً مع ما واجهني في شركة المعدات الرقمية، فعلى الفور لفت انتباهي الطابع الرسمي الذي يجد رمزا له في أبنية حجرية رمادية كبيرة وحراس متصلبين يرتدون زياً رسمياً في البهو الرئيسي . وهذا البهو الواسع المترف هو الممر الرئيسي لدخول الموظفين إلى المجمع الداخلي من أبنية المكاتب والمصانع . وهو ذو أسقف عالية وأبواب كبيرة وثقيلة وبضع قطع من الأثاث الحديث الباهظ الثمن في إحدى الزوايا التي تستخدم منطقة انتظار .

(ينبغي أن أشير إلى أن رد فعلي كان مختلفاً بالنسبة للبيئة في سيبا-جايجي وشركة المعدات الرقمية، فقد أعجبتني بيئة المعدات الرقمية أكثر، وعند القيام بتحليل ثقافي تصبح ردود أفعال المرء بعد ذاتها نتاجاً صناعياً ثقافياً يتعين الإقرار به وأخذه بالاعتبار، وسيكون من المستحيل ومن غير المرغوب فيه تقديم أي تحليل للثقافة بموضوعية تامة: لأن ردود فعل المرء العاطفية وتحيزاته هي أيضاً بيانات أساسية ينبغي تحليلها وفهمها).

حين دخلت بهو شركة سيبا-جايجي، طلب مني حارس يرتدي زياً رسمياً أن أقوم بتسجيل بياناتي لدى حارس آخر يجلس في حجرة زجاجية، وطلب مني إعطاء اسمي والمكان الذي أنتمي إليه واسم الشخص الذي قدمت لزيارته . ثم طلب مني الحارس الجلوس ريثما يقوم هو بالتحدث على الهاتف والانتظار إلى أن يأتي من يصطحبني

إلى المكان المقصود. وأثناء جلوسي وانتظاري لاحظت أن الحارس على ما يبدو يعرف معظم الموظفين الذين كانوا يتدفقون عبر البهو أو يتوجهون إلى المصاعد أو السلالم. وشعرت شعوراً واضحاً بأن أي شخص غريب سيُكتَشَف وجوده فوراً وسيُطلب منه تقديم معلومات كالتی طلبت مني.

وبعد فترة وصلت سكرتيرة الدكتور ليوبولد واصطحبتي حيث صعدنا في مصعد ثم مشينا في ممر طويل يمر بمكاتب مغلقة. ولكل مكتب عليه لوحة صغيرة جداً باسم صاحبه يمكن تغطيتها بصفيحة معدنية متحركة إذا لم يرد صاحب المكتب الإفصاح عن اسمه. وفوق كل مكتب لمبة كهربائية بعضها كانت حمراء وبعضها خضراء. وسألت في زيارة لاحقة عن معنى ذلك فقيل لي إنه في حالة النور الأخضر يمكن قرع الباب، أما الأحمر فيعني أن الشخص لا يريد أي إزعاج أياً كانت الظروف.

دردنا عند زاوية وسرنا في ممر آخر مماثل ولم نر أي شخص آخر خلال تلك الفترة بأكملها، وحين وصلنا مكتب الدكتور ليوبولد طرقت السكرتيرة باب مكتبه بلطف، وحين فتح الباب، أدخلتني ثم مضت إلى مكتبها وأغلقت الباب خلفها. وسُئلت إن كنت أريد شايًا أو قهوة، وجاءت السكرتيرة بما طلبت على صينية كبيرة عليها أيضاً صحن صغير من البسكويت.

وبعد اجتماعنا أخذني عميلي إلى غرفة طعام المديرين في بناية أخرى حيث مررنا بحراس مرة أخرى. كانت غرفة الطعام هذه تعادل مطعمًا من الدرجة الأولى. وفيه مضييفة من الواضح أنها تعرف الجميع وتحجز لهم الطاولات وتقدم لهم إرشادات بطريقة رزينة إلى أطباق اليوم الخاصة. قدّم لنا الشراب المقبل والنبيد مع الغداء، واستغرقت الوجبة بأكملها ما يقرب من ساعتين. وقيل لي هناك غرفة طعام أقل فخامة في بناية ثالثة وكذلك كافيتيريا للموظفين. لكن من الواضح أن غرفة الطعام هذه تقدم أفضل الطعام وأنها المكان المناسب لأعضاء الإدارة العليا للقيام بالعمل أو لإحضار الزوار. وتولد لدي انطباع أنه في حين أن الطعام والمطابخ في شركة المعدات الرقمية استخدمت وسيلة لجعل الناس يتفاعلون معاً، فإن للطعام والشراب واللفظ معنى رمزي آخر في سيبا-جايجي قد تكون له علاقة بالمكانة والمنصب.

أشار مضييفي إلى مختلف كبار المديرين في الشركة كي أعرفهم، ولاحظت أنه كلما قام شخص بتحية شخص آخر، فإنه يخاطبه بلقبه الرسمي، وهو عادة الدكتور فلان أو الدكتور علان، والفروق الملحوظة في الاحترام أو التصرف جعلت من السهل معرفة

من هو أعلى رتبة من غيره في المنظمة. كما كان من الواضح أن الطاولات في الغرفة خصصت للمسؤولين التنفيذيين وفقاً لمكانتهم وأن المضييفة تعرف تماماً المكانة النسبية لجميع ضيوفها.

طوال فترة استشارتي، شعرت وأنا أتقل في أرجاء الشركة بجو مُخَمَد في الممرات، وإيقاع أكثر بطئاً، وتركيزاً أكبر على التخطيط والجدول الزمنية والدقة في المواعيد. وبينما تكون لدي في شركة المعدات الرقمية انطباع بوجود نشاط محموم من أجل استغلال الوقت المتوافر إلى أقصى حد، فالوقت في سيبا - جايجي يدار بدقة وحذر للحفاظ على النظام. فإذا كنت على موعد مع أحد المديرين في الثانية بعد الظهر، فالشخص الذي أكون معه يبدأ قبل الموعد وفي تمام الساعة الواحدة و٥٨ دقيقة بالسير معي عبر الممر كي نصل في الموعد بدقة شبه متناهية. وفي مناسبات نادرة فقط كنت أضطر للانتظار حين أصل في الموعد، وإذا تأخرت ولو بضع دقائق كان لدي شعور قوي بأن علي أن أعذر وأبرر سبب تأخري.

الصورة التي تركها مديرو سيبا - جايجي في نفسي هي أنهم يتصفون بقدر كبير من الجدية وعمق التفكير والتروي والاستعداد الجيد والرسومية والاهتمام بالبروتوكول. وعلمت فيما بعد أنه بينما تلتزم شركة المعدات الرقمية بدقة بتحديد المرتبة والراتب وفقاً للوظيفة الفعلية التي يقوم الفرد بأدائها، فإن شركة سيبا - جايجي يوجد لديها نظام للمراتب الإدارية يستند إلى الأقدمية الوظيفية والأداء الإجمالي والخلفية الشخصية للفرد، وليس على الوظيفة الفعلية التي يجري أدائها في وقت معين. لذلك فإن للمرتبة والمكانة صفة أكثر ديمومة في سيبا - جايجي، في حين قد يرتفع قدر الشخص ويهبط بصورة شديدة ومتكررة في شركة المعدات الرقمية.

وفي اجتماعات سيبا - جايجي لاحظت مواجهات مباشرة أقل جداً وأكثر احتراماً للآراء الفردية. وفي العادة تلقى التوصيات التي تأتي من قبل مديرين ضمن المجال المحدد الذين يخضعون فيه للمساءلة احتراماً ويتم العمل بها على الفور، ولم ألاحظ أبداً أي تمرد وشعرت بأن أي تمرد لن يسكت عنه. وهكذا من الواضح أن المرتبة والمكانة لهما قيمة أعلى في سيبا - جايجي مما لهما في شركة المعدات الرقمية، في حين أن مهارات التفاوض الشخصية والقدرة على إنجاز الأمور في بيئة اجتماعية غامضة لها قيمة أعلى في شركة المعدات الرقمية.

الاعتقادات والقيم المعتقدة:

هناك نزعة لأن تظهر الاعتقادات والقيم عندما يسأل المرء عن سلوك ملحوظ أو غير ذلك من النتائج الصناعي الذي يبدو له محيراً أو غريباً أو غير منسجم مع غيره. فإذا توجهت بالسؤال لمدرين في سيبا - جايجي عن سبب إغلاقهم الدائم لأبوابهم، فإنهم سيشرحون لي بصبر وبشيء من التفضل أن تلك هي الطريقة الوحيدة التي تمكنهم من إنجاز أي عمل وأن العمل له قيمة كبيرة عندهم، والاجتماعات شر لا بد منه ولا يرجى منها أي نفع سوى إعلان قرارات أو جمع معلومات، وللقيام بـ «عمل حقيقي» فإنه يتم بالتفكير بكافة جوانبه وذلك يتطلب الهدوء والتركيز، أما في شركة المعدات الرقمية فإن العمل الحقيقي يتم من خلال مناقشة الأمور في الاجتماعات.

كما بين لي البعض أن المناقشة بين الأقران ليست ذات قيمة كبيرة، وأن المعلومات المهمة تأتي من الرئيس. وتلقى السلطة هناك احتراماً شديداً. وخاصة السلطة المبنية على مستوى التعليم والخبرة والمرتبة. ويرمز استخدامهم لألقاب مثل «دكتور» و«أستاذ» إلى احترامهم للمعرفة التي يضيفها التعليم على الأشخاص. ويأتي جزء كبير من هذا الموقف فيما يولونه لعلم الكيمياء من احترام بالغ إسهامات الأبحاث العملية في تطوير المنتجات.

وكما هي الحال في شركة المعدات الرقمية، فإنه تُعطى قيمة كبيرة للجهد الفردي والإسهام الشخصي في سيبا - جايجي، ولكن في سيبا-جايجي لا يخرج المرء أبداً عن تسلسل القيادة ولا يقوم أبداً بأشياء فيها خروج عن الخط الذي اقترحه رئيسه. وفيها تُعطى قيمة كبيرة لجمال الشكل والجودة، كما اكتشفت فيما بعد أن قيمة كبيرة تُعطى أيضاً لما يسمى بأهمية المنتج، فالمديرون في سيبا - جايجي يشعرون بفخر شديد نابع من كون مستحضراتهم الكيميائية والدوائية تفيد في حماية المحاصيل وعلاج الأمراض، وهي تساعد بطرق أخرى على تحسين مستوى العالم.

الافتراضات الأساسية: نموذج سيبا-جايجي:

من القيم الكثيرة التي وجدت تعبيراً واضحاً عنها يستخلص المرء نكهة خاصة تميز هذه الشركة، إلا أن المرء لا يمكنه أن يفهم الطريقة التي تعمل بها الأشياء فهماً كاملاً دون بحث أعمق للوصول إلى الافتراضات الأساسية. فالنتاج الصناعي على سبيل

المثال الذي لفت انتباهي أكثر من أي شيء آخر وأنا أعمل مع هذه الشركة للمساعدة في زيادة الروح الابتكارية فيها كان السلوك غير الطبيعي للتهرب من مذكراتي والتي سبقت الإشارة إليها في الفصل الأول. فقد لاحظت أن الاتصال الجانبي بين وحدات المنظمة كان قليلاً جداً، بحيث يبدو أن الأفكار الجديدة التي تولد في وحدة ما لا تخرج أبداً خارج تلك الوحدة. وإذا سألتُ على سبيل المثال عن الاجتماعات التي تضم ممثلين عن أقسام مختلفة، أتلقي نظرات جافة وأسئلة مثل: «ما الذي يدفعنا إلى ذلك؟». وبما أن الفروع تواجه المشكلات نفسها، فمن الواضح أن من المفيد تعميم بعض الأفكار الجيدة التي برزت في لقاءاتي، تدعمها أفكارني أنا المبنية على معرفتي بما يجري في منظمات أخرى.

وقد قمت بالتوسع في المثال الذي سقته في الفصل الأول فكتبت عدة مذكرات بهذا الغرض وطلبت من الشخص الذي أتعامل معه في الشركة، وهو الدكتور ليوبولد مدير تطوير الإدارة، توزيعها على المديرين الذين يعتقد أنهم سيستفيدون من المعلومات الواردة بها أفضل فائدة. وبما أن صلتته مع سام كوتشلين كانت مباشرة، بدا لي أنه القناة المناسبة للاتصال مع مديري الأقسام والوظائف والمناطق الجغرافية الذين كانوا بحاجة إلى المعلومات التي أجمعها. وحين كنت أعود في زيارة تالية إلى الشركة وأقابل أحد مديري الوحدات، كنت أكتشف في كل مرة أنه لم يتسلم المذكرة، ولكنها ترسل إليه على الفور إذا طلبها من الدكتور ليوبولد.

كانت هذه الظاهرة محيرة ومصدراً للإزعاج، ولكن استمرارها بصورة ثابتة أشار إلى تأثير بعض الافتراضات الكامنة القوية في هذا الأمر. وحين سألت فيما بعد أحد زملائي في وحدة موظفي الشركة التي توفر للمنظمة التدريب وغيره من برامج التطوير عن سبب عدم تعميم المعلومات، أخبرني أنه تعرض لمشكلات مماثلة، إذ كان يطور مداخل مفيدة في إحدى وحدات المنظمة، لكن غيرها من الوحدات تسعى إلى طلب المساعدة من خارج المنظمة قبل أن «يكتشفوا» أن لديه حلاً أفضل. ويبدو أن القاسم المشترك هو أن الأفكار التي تأتي دون طلب لها لا تلقى الترحاب بصورة عامة.

أجرينا محادثة استكشافية مطولة حول هذا السلوك الذي لاحظناه وتوصلنا جميعاً إلى تفسير الظاهرة. فكما ورد من قبل، حين يكلف أحد المديرين في سيبا-جايجي بمهمة ما فإن تلك المهمة تصبح مجالاً خاصاً بذلك الشخص. ويعتري المديرين شعور قوي إزاء المجال الخاص أو الملكية ويفترضون أن كل من يملك جزءاً من المنظمة مسئول

تماماً عن ذلك الجزء ويتربع على قمته. ويكتسب معلومات كاملة ويحول نفسه إلى خبير في ذلك المجال. لذلك إذا زوده شخص بمعلومات لم يطلبها تتعلق بالمهمة المعنية، فهذا ينطوي ضمناً على تعدد محتمل لخصوصيته ويحتمل أن ينطوي على إهانة، فهو يوحي ضمناً بأن المدير المعني لا يمتلك تلك المعلومة أو الفكرة.

وفي الحديث أثناء عدة مقابلات لاحقة، استخدم عدد من المديرين التشبيه القوي المعنى القائل: إن «إعطاء شخص معلومات لم يطلبها هو مثل دخول منزله دون دعوة منه». وتبين أنه من غير المقبول تقديم أية أفكار ما لم يسبقها طلب الحصول على معلومات. ولكن يمكن لرئيس الشخص المعني تزويده بمعلومات، على الرغم من أنه حتى في تلك الحالة، ينبغي توخي الحذر، ولكن نادراً ما يقوم أحد الأقران بفعل من هذا النوع، لكيلا يوجه إهانة غير مقصودة إلى متلقي المعلومة. ومن الممكن النظر إلى التطوع بتقديم معلومات أو أفكار دون طلب لها على أنه تحدٍ لقاعدة المعلومات التي يستخدمها المدير، ويحتمل أن يُنظر إلى ذلك على أنه إهانة، تقول ضمناً إن الشخص المقصود بالتحدي لا يفكر بعمق كافٍ حول مشكلته الخاصة أو أنه ليس على دراية بما يقوم به من عمل.

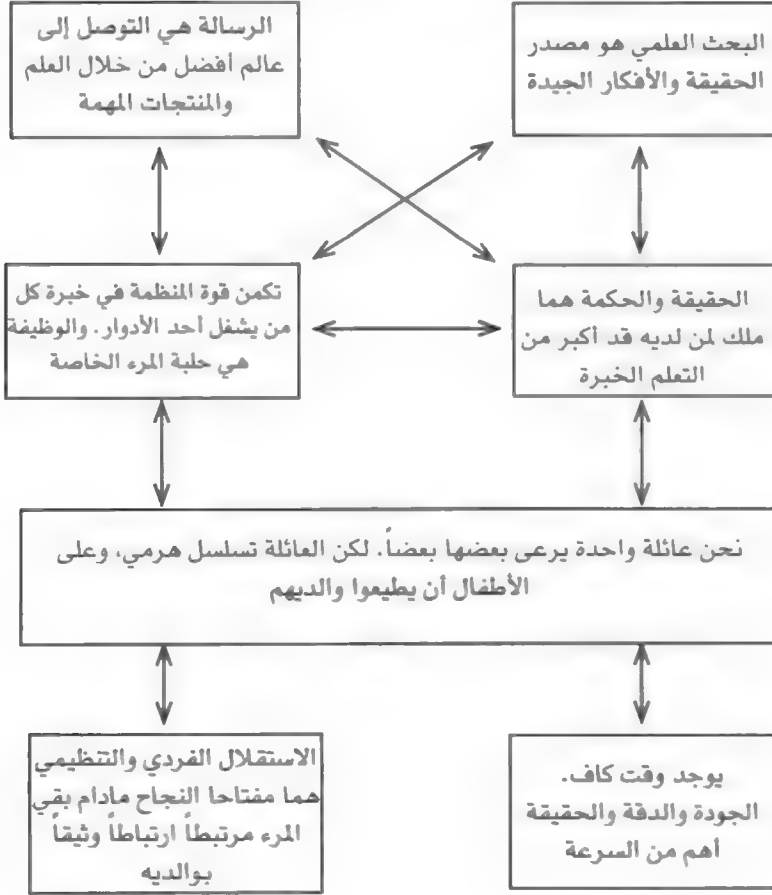
ولأنني لم أفهم هذا الافتراض فقد وضعتُ الدكتور ليوبولد في موقف مستحيل وهو المجازفة بتوجيه إهانة إلى جميع زملائه وأقرانه إذا عمم مذكراتي كما طلبت منه. ومما يسترعي الانتباه أن هذا الافتراض ضمني ومستتر لدرجة أنه نفسه لم يتمكن من التعبير الواضح عن السبب الذي منعه من تنفيذ تعليماتي. وكان من الواضح أنه يشعر بعدم الارتياح والإحراج بسبب هذا الأمر، ولكن لم يكن لديه أي تفسير إلى أن كشفنا اللثام عن هذا الافتراض حول مجالات السلطة في المنظمة ومعناها الرمزي.

ولمزيد من الفهم لهذه المسألة والسلوك المتعلق بها كان من الضروري النظر في بعض الافتراضات الكامنة الأخرى التي تطورت في هذه الشركة (انظر الشكل ٣-٢). فقد نمت الشركة وحقت جزءاً كبيراً من النجاح أحرزته عن طريق اكتشافات جوهرية توصل إليها عدد من الباحثين الأساسيين في مختبرات البحث المركزية بالشركة. وفي حين أن اكتشاف الحقيقة في شركة المعدات الرقمية يتم من خلال النزاع والنقاش، فهي تأتي في سبيلها -جايجي من حكمة العالم - الباحث.

إن كلتا الشركتين تؤمنان بالفرد، لكن الافتراضات المختلفة عن طبيعة الحقيقة أدت إلى مواقف مختلفة كلياً تجاه السلطة وتجاه دور النزاع. فالسلطة في سيبا-جايجي تحظى بقدر أكبر من الاحترام ويوجد في الشركة ميل إلى تحاشي النزاع، فالفرد يحظى من رئيسه بمساحات من الحرية يتمتع فيها باحترام كامل. وإذا كان لاعبو الأدوار لا يتمتعون بالثقافة أو المهارة الكافية لاتخاذ القرارات، فمن المتوقع منهم أن يدربوا أنفسهم، وإذا كان أداؤهم سيئاً في تلك الأثناء، فستحمل المنظمة ذلك لفترة ليست قصيرة قبل اتخاذ قرار باستبدالهم. وكان في كلتا الشركتين افتراض حول «التثبيت الوظيفي» وهو أن الشخص حين يُقبل فالأرجح أن يبقى إلا إذا فشل فشلاً ذريعاً.

كان النزاع في شركة المعدات الرقمية مسألة لها أهميتها ويُتوقع من المرء المبادرة وأن يقاتل دفاعاً عن الأفكار في كل معترك، أما في سيبا-جايجي، فقد كان الصراع يخمد بمجرد اتخاذ القرار. ويفترض في شركة المعدات الرقمية، أنه إذا لم تتطو مهمة ما على التحدي أو لم يكن هناك تناسب جيد بين ما تحتاجه المنظمة وما يمكن للفرد أن يعطيه، فإنه يجب تكليف ذلك الفرد بمهمة جديدة أو أن يتخلى عن مهمته بأي حال. وفي سيبا - جايجي، يُتوقع من المرء أن يكون جندياً صالحاً ويقوم بالمهمة على أفضل وجه يمكنه فيه ذلك، وما دام اعتبر أنه يقدم أحسن ما لديه فإنه سيبقى في وظيفته.

الشكل (٣ - ٣) نموذج سيبا - جايجي الثقافي



تحدثت كلا الشركتين عن كونها أسرة، لكن كلمة أسرة تختلف معناها تماماً في كلا الثقافتين، فالافتراض الأساسي في شركة المعدات الرقمية يتمثل في أنه من الممكن أن يتقاتل أفراد العائلة، ولكن يجب بعضهم بعضاً ولا يمكن أن يفقدوا عضويتهم للعائلة. وكان الافتراض الأساسي في سيبا - جايجي هو أن العائلة تؤدي عملها أداء جيداً حين تبدي الاحترام للسلطة الأبوية وحين يتصرف الأولاد وفقاً للقواعد ويطيعون والديهم، وإذا قاموا بذلك فسيلقون من والديهم المعاملة الحسنة والرعاية والدعم. وفي كلتا الحالتين، يعكس النموذج العائلي على ما يبدو الافتراضات الثقافية الأوسع للدولتين اللتين توجد الشركتان فيهما.

اشتمل نموذج سيبيا-جايجي على عدة معانٍ ضمنية سآثيرها فيما بعد، لكن إحدى النتائج الفورية لفهمي ثقافتهم على هذا المستوى هي أنني تمكنت من التوصل إلى الطريقة التي يجب أن أعمل بها مستشاراً بصورة أكثر فعالية. وأثناء مقابلي للمزيد من المديرين وجمعي لمعلومات ذات علاقة بما يحاولون القيام به، وجدت أنني إذا قمت - بدلاً من محاولتي توزيع مذكرات على الفروع المختلفة في منظمة سيبيا - جايجي من خلال المسئول الذي يمثل حلقة الوصل بيني وبينها - بإعطاء المعلومات بشكل مباشر، حتى لو لم تُطلب مني، فإنها تُقبلُ لأنني «خبير». وإذا أردت تعميم بعض المعلومات، قمت بإرسالها إلى الأطراف المعنية بمبادرة مني، أو إذا اعتقدت أنني بحاجة إلى التعميم على القطاعات الأدنى في المنظمة، أعطيت المعلومات للرئيس وأحاول إقناعه أن المعلومات ستكون ذات فائدة في تلك القطاعات. وإذا أردت فعلاً أن أتدخل بجعل المديرين يقومون بشيءٍ مختلف عما يقومون به، فأفضل طريقة لإنجاز ذلك هي أن أكون خبيراً وأوصي سام كوتشلين الرئيس التنفيذي بذلك الشيء رسمياً، وإذا أعجبته الفكرة، فهو حينذاك سيأمر «الجنود» بتطبيقها.

وسيأتي بحث جوانب أخرى من شركة سيبيا-جايجي في أجزاء أخرى من هذا الكتاب. على سبيل المثال، صبرُ أعضائها ونظرتهم إلى الوقت والطابع الرسمي في تصرفاتهم، بالإضافة إلى قدرتهم على اللعب والمزاح خلال «الأوقات المستقطعة» في المنظمة كلها أمور مهمة لفهم كيفية إمكانهم القيام بعملهم.

ملخص واستنتاجات:

حاولت في تحليلي للحالتين أعلاه إعطاء أمثلة توضيحية عن كيفية تحليل ثقافة منظمة من المنظمات على عدة مستويات: (١) الناتج الصنعي المرئي، (٢) الاعتقادات والقيم والقواعد والأعراف السلوكية المعتقدة، (٣) الافتراضات الضمنية الأساسية الكامنة والمسلم بها. وما أقوله هو أنه ما لم ينقب المرء إلى أن يصل إلى مستوى الافتراضات الأساسية لا يمكن له حقاً أن يفك رموز الناتج الصنعي والقيم والأعراف. وفي المقابل إذا وجد المرء بعض هذه الافتراضات الأساسية واستكشف علاقاتها المتداخلة، فهو يقترب حقاً من جوهر الثقافة ويمكنه عندئذ تفسير الكثير مما يجري. ويمكن في بعض الأحيان تحليل هذا الجوهر بصفته نموذجاً من حيث إن بعض المنظمات تعمل بموجب مجموعة من الافتراضات المتشابهة والمنسقة. وفي حين أنه قد لا يتبدى أي معنى من كل افتراض يؤخذ على حدة، فإن النمط

يفسر سلوك المنظمة ونجاحها في التغلب على ما يواجهها من تحديات خارجية وداخلية.

ولأنني لم أصف سوى عناصر معينة من الثقافة باعتبار أنها تتعلق بأهداف أساسية تحاول المنظمة تحقيقها، فإنه لا ينبغي لنا افتراض أن هذه النماذج تصف الثقافة بأكملها، ولا افتراض أننا سنجد هذه النماذج تطبق في كل قسم من أقسام المنظمة. فعمومية الافتراضات تحتاج بعد ذاتها إلى التحقق منها وتحديدتها بالطرق التجريبية.

اكتشفت هذه الافتراضات بصورة رئيسية من خلال القيام مع مصادر من داخل المنظمة باستكشاف بعض المفارقات التي تعرضت لها ولا حظتها بين الناتج الصناعي المرئي والاعتقادات والقيم المعتمدة. فنحن حين لا نفهم شيئاً ما نحتاج إلى البحث الدؤوب عن سبب عدم فهمنا له، وأفضل وسيلة للبحث هي أن نستخدم المرء جهله وسذاجته.

هذه الطريقة في البحث - المسماة «البحث السريري» - سيأتي وصفها بتفصيل أكبر في الفصل الحادي عشر مع المقارنة بينها وبين نماذج البحث التي تنطوي على قدر أقل من مشاركة الشخص الذي يجري البحث عليه (شاين ١٩٨٧). ومن الضروري في التعامل مع الثقافة القيام بـ «تقسيمها إلى مثلثات»، بالاستعانة بجميع الطرق المتوافرة، إلا أن الطريقة السريرية لها أهمية مركزية لأنه لا يمكن الوصول إلى الافتراضات الأكثر عمقاً لدى أفراد المجموعة إلا بإشراكهم. ويجب توفير الحوافز لهؤلاء كي يكشفوا عما بداخلهم، ولا يحدث هذا إلا حين يرون أنهم يستفيدون من عملية البحث نفسها.

ما هي بعض الدروس التي يجب تعلمها من هاتين الحالتين؛ وما المعاني المتضمنة فيهما والمتعلقة بالقيادة؟ إن أهم درس بالنسبة لي هو أن الثقافة عميقة وكاملة الانتشار ومعقدة ومُنَمَّطة وحيادية أخلاقياً. وفي كلتا الحالتين توجب علي أن أتغلب على تحيزاتي الثقافية الخاصة المتعلقة بالطريقة الصحيحة أو الخطأ في فعل الأشياء، وأن أعرف أن الثقافة موجودة فحسب. فكلتا الشركتين كانتا ناجحتين لفترة طويلة، كل منهما في بيئتها التقنية والسياسية والاقتصادية والثقافية الأكثر اتساعاً، ولكن كليهما أيضاً تعرضتا لتغييرات في البيئة أدت إلى زوالهما باعتبارهما كيانين اقتصاديين مستقلين. وسيتم استكشاف الدور الذي لعبته ثقافتهما في إحداث مشاكلهما الاقتصادية في فصل لاحق.

وفي كلتا الحالتين كان التأثير القوي للقيادة الأوائل والظرف التاريخي واضحاً، فجذور الافتراضات الثقافية تكمن في تجربة المجموعة الأولى وفي نمط النجاح والفشل الذي عرفته هاتان الشركتان. وكان قائدهما الحاليان يعطيان قيمة كبيرة لثقافتهما، وكانا فخورين بهما، ويشعران بأهمية أن يتقبل أعضاء منظمتهما الافتراضات الأساسية. وفي كلتا المنظمتين كان الأعضاء يتناقلون قصص أشخاص غير متأقلمين مع الشركة ومن ثم تركوا العمل بها لأن الطريقة التي تعمل بها لم ترق لهم، أو لم يؤلفوا أساساً إما لأنهم سيكونون عناصر مخربة أو أن الحال لن يروق لهم في الشركة.

وسيتضح لنا بعد التحليل الدقيق الذي سنقوم به لاحقاً أن قادة كلتا الشركتين كانوا يواجهون المتطلبات البيئية المتغيرة، وواجهوا أيضاً مسألة ما إذا كان عليهم أن يطوروا أو يغيروا طريقة عملهم أم لا وكيف يقومون بذلك، ولكن ذلك كان يعرف في كلتا الشركتين بأنه تأكيد لأجزاء من الثقافة القائمة، وليست تغييرات تطراً عليها. ورغم أن الشركتين كانتا في مرحلتين مختلفتين من مراحل تطورهما، إلا أن كليهما نظرتا إلى ثقافتهما على أنهما من الأصول المهمة وحرصتا على الإبقاء عليهما وتعزيزهما.

(٤)

كيف تنشأ الثقافة في مجموعة جديدة؟

لقد أوضحت في الفصل الثالث كيفية التفكير بالثقافة في المنظمات وكيفية وصفها، وسوف أصف في الفصلين الثاني عشر والثالث عشر كيف يُكوّن القادة الثقافة ويجعلونها متأصلة مع تشكل المنظمات ونموها. وعلى أي حال تتكوّن الثقافة أيضاً من خلال التفاعلات بيننا وبين الآخرين في حياتنا اليومية العادية، وأفضل طريقة لإزالة الغموض عن مفهوم الثقافة هي أن نكون، قبل كل شيء، على وعي بوجود الثقافة في خبراتنا الشخصية، وأن نعي الطريقة التي يكون بها أمر ما مشتركاً ومسلماً به، وأن نلاحظ هذا الأمر خاصة في المجموعات الجديدة التي ننضم وننتهي إليها. إننا نأتي بالثقافة معنا من خبراتنا السابقة ولكننا في حالة تعزيز مستمر لتلك الثقافة أو بناء عناصر جديدة مع مقابلتنا لأشخاص جدد وتعرضنا لتجارب جديدة.

وتتبع قوة الثقافة واستقرارها من كونها تتركز على مجموعة - أي أن الفرد سيتمسك بافتراضات أساسية معينة من أجل أن يصادق على عضويته في المجموعة. وإذا طلب شخص ما منا أن نغير طريقتنا في التفكير أو الإدراك وكانت تلك الطريقة مبنية على ما تعلمناه في مجموعة ننتمي إليها، فإننا سنقاوم التغيير لأننا لن نريد أن نشذ عن مجموعتنا حتى لو كنا نعتقد في أنفسنا أن المجموعة على خطأ. وهذه العملية التي نحاول بها أن نلقى القبول من الجماعات المرجعية هي عملية لا شعورية وهي بسبب هذه الحقيقة شديدة القوة. ولكن كيف يمكن لمجموعة ما وضع طريقة مشتركة في التفكير؟

لكي نفحص كيفية بدء الثقافة فعلياً - وكيف تتعلم مجموعة ما التعامل مع بيئتها الخارجية والداخلية وتضع افتراضات تتنقل بعدئذ إلى الأعضاء الجدد - فإننا نحتاج لأن نحلل الأوضاع الجماعية التي تكون هذه الأحداث ملحوظة فيها فعلاً. لذلك سيعالج الجزء الأكبر من هذا الفصل بيانات من تجربتي الخاصة في إدارة مجموعات تدريبية لحساب «مختبرات التدريب الوطنية» وشركات مختلفة، مدعومة بملاحظات تمت على مجموعات صغيرة داخل المنظمات أثناء قيامي بأنشطة استشارية (برادفورد وجيب وبين 1964، Bradford, Gibb, and Benne؛ شاين وبينيس Schein and Bennis 1965؛ شاين، 1999، 1999ب). وإذا أصبحنا شديدي الحساسية تجاه القضايا التي

ستُعرض في هذا المقام، فإننا سوف نتمكن من رؤية الظواهر الثقافية في المنظمات والمهن بصورة أسرع.

ولم أكن أقصد من قيامي بتحليل مفصل لمجموعات صغيرة أن أوحى بأن ظواهر المجموعات يمكن أن تُعامل تلقائياً على أنها نماذج لظواهر المنظمات، فالمنظمات تأتي بمستويات إضافية من التعقيد وظواهر جديدة غير مرئية في المجموعة الصغيرة. ومع ذلك، إذا نظرنا إلى المنظمة من حيث تطورها، فإننا لا بد أن نلاحظ أن المنظمات هي مجموعات صغيرة في بدايتها وتستمر في العمل جزئياً من خلال مجموعات صغيرة مختلفة داخلها. وهكذا فإن فهم عملية تكون الثقافة في المجموعات الصغيرة ضروري أيضاً لفهم طريقة تطور الثقافة في المنظمات الكبيرة من خلال الثقافات الفرعية للمجموعات الصغيرة ومن خلال التفاعل بين المجموعات الصغيرة ضمن المنظمة.

تشكل المجموعات من خلال أحداث أصلية ومميزة:

تبدأ جميع المجموعات بنوع ما من الأحداث الأصلية: (١) حادثة بيئية (على سبيل المثال تهديد مفاجئ يحدث بين حشد عشوائي ويتطلب استجابة جماعية)، أو (٢) قرار من «مؤسس» بجمع مجموعة من الأشخاص معاً لتحقيق غرض ما، أو (٣) حدث معلن عنه أو تجربة مشتركة تجذب عدداً من الأفراد. وتبدأ مجموعات تدريب العلاقات الإنسانية في الوضع الثالث: تجتمع مجموعة من الأشخاص للمشاركة في ورشة تستمر أسبوعاً أو أسبوعين من أجل الغرض المعلن عنه، وهو تعلم شيء عن أنفسهم وعن المجموعات والقيادة (برادفورد وجيب وبين، ١٩٦٤؛ شاين وبنيس، ١٩٦٥؛ شاين، ١٩٩٣). وتُعقد ورش العمل في العادة في موقع جغرافي ناءٍ ومنعزل وتتطلب مشاركة كاملة ودائمة.

وفي العادة يكون طاقم ورشة العمل - ويتكون من مدرب لكل عشرة مشتركين أو خمسة عشر - قد التقى على مدى عدة أيام لوضع خطة الهيكل الرئيسي للمحاضرات واجتماعات المجموعات والتمارين المركزة المصممة لإظهار نقاط معينة عن القيادة والسلوك الجماعي وأوقات الفراغ. ويبدأ أعضاء الطاقم عادة بافتراضاتهم وقيمهم الخاصة وأنماط سلوكهم الشخصي في تشكيل المجموعات، ومن ثم فهم يؤثرون في توجه الثقافة التي تشكل المجموعات في نهاية المطاف. لكن تشكيل الثقافة يتم بالفعل داخل مجموعة التدريب التي هي المكون الأساسي في كل ورشة. وتتكون مجموعة

التدريب من عشرة إلى خمسة عشر شخصاً يجتمعون ما بين أربع ساعات إلى ثمان يومياً في حضور واحد أو اثنين من أفراد الطاقم. ولأن مثل هذه المجموعات تطوّر في العادة ثقافات متميزة خلال أيام قليلة، فإن ما يحدث في هذه المجموعات سيكون موضع اهتمام هذا الفصل.

حين تلتقي المجموعة لأول مرة فإن أكثر المسائل أهمية التي تواجهها تتمثل في التساؤلات التالية: «ما الغرض الحقيقي من وجودنا هنا؟ ما مهمتنا؟» وفي الوقت نفسه، يواجه كل فرد قضايا أساسية تتعلق بالبقاء الاجتماعي مثل: «هل سأكون من بين أعضاء هذه المجموعة؟» «هل سيكون لي دور ألعبه؟» «هل سأتمكن من تلبية رغبتي في التأثير في الآخرين؟» «هل سنصل إلى مستوى من الصلة الحميمة يلبي احتياجاتي؟» ومع تجمع المجموعة في المكان المعين لذلك، سيبدى أفراد مختلفون أقلموا أنفسهم مع الوضع الجديد أسلوبهم الخاص في مواجهة الأمور. فالبعض سينتظر الأحداث صامتاً، والبعض سيعقد تحالفات فورية مع آخرين، والبعض سيبدأ في تأكيد ذاته من خلال إخبار أي شخص يكون على استعداد لأن يعيرهم انتباهه بأنهم يعرفون كيفية التعامل مع مثل هذا الوضع (شاين، ١٩٩٩).

وما إن تستقر المجموعة على عقد اجتماعها الأول، حتى تواجهها قضية رسالتها الأساسية. كما أن العبارات التي تدور حول هدف «معرفة الإنسان لنفسه» ستكون قد ذُكرت أدبيات التدريب، ونشرات ورش العمل، والمحاضرة التمهيدية الأولى الموجهة إلى جميع المشاركين في الورشة، وكذلك من قبل عضو الهيئة المشرفة الذي يعلن بداية انطلاق المجموعة. وقد يكون لدى بعض الأشخاص خبرات سابقة مع مجموعات مماثلة، إلا أن الجميع يدرك تماماً مدى الغموض الذي يكتنف كلمات عضو هيئة التدريب حين يقول: «هذا هو أول اجتماع لمجموعتنا التدريبية، وهدفنا هو أن نوفر لأنفسنا مناخاً نستطيع أن نتعلم جميعاً من خلاله. ولا توجد طريقة صحيحة واحدة فقط للقيام بذلك. علينا أن نتعرف بعضنا على بعض، ونتوصل إلى تحديد احتياجاتنا وأهدافنا الفردية، ونبنى مجموعتنا بحيث يمكننا من تحقيق هذه الأهداف وتلبية هذه الاحتياجات. ودوري بوصفي عضو هيئة تدريب هو أن أساعد على سير هذه العملية بكل طريقة ممكنة، لكنني لن أكون القائد الرسمي للمجموعة، وليست لدي أجوبة على طريقة السير الصحيحة».

والصمت الذي أعقب هذا الحديث فيما يعاني كل شخص من القلق في مواجهة جدول الأعمال الذي يكتفه الغموض والفراغ الشديد المصاحب له - هذا الصمت هو حدث

مميزٌ أساسي سيزل عالماً تقريباً في أذهان الجميع وسيذكرونه في وقت لاحق. ورغم أن جميع الأعضاء يأتون عادة من ذات الثقافة المضيفة ويشتركون في اللغة الرسمية نفسها، فإن كل شخص منهم يدرك أن هذه المجموعة هي مزيج فريد من الشخصيات وأن هذه الشخصيات غير معروفة في البداية. وما يجعل الصمت في البداية حدثاً مميزاً، حتى لو لم يستمر أكثر من بضع ثوان، هو أن كل شخص يدرك مستوى حدته العاطفية في الاستجابة للصمت المفاجئ. وإدراك أن الوقع العاطفي يدخل في نطاق القلق أو عدم إدراك ذلك مسألة تختلف من فرد إلى آخر، ولكن ما إن يتحول الصمت إلى شيء يمكن فهمه، حتى يستطيع جميع أعضاء المجموعة أن يلاحظوا بسهولة مقدار ما يمكن أن تطلق عليه أوصاف التوتر أو القلق في رد فعلهم الخاص حيال ذلك الصمت.

ولتسهيل معرفة ديناميكية المجموعات، يُلفى عمداً جدول الأعمال الرسمي والهيكل القيادي والقواعد الإجرائية بل وحتى المقترحات، على أن ذلك جزء من تصميم عملية التدريب. وهذا الوضع الجديد يزيد من إدراك الأعضاء لمدى اعتمادهم في العادة على هذه «الدعامات» الخارجية في تحديد قواعد اللعبة. فالمجموعة توضع بصورة محكمة، في وضع تعتمد فيه على مواردها الذاتية لإتاحة المجال لأن يلاحظ الأعضاء مشاعرهم وردود أفعالهم الخاصة وهم يتعاملون مع هذا الوضع الخالي في البداية من النماذج والقواعد. وفجأة يدرك كل شخص مدى اعتمادنا على الثقافة ومدى عدم الارتياح الذي يحدث من حرماننا من الإجراءات والقواعد. ويزيد اختيار موقع جغرافي ناءٍ للورشنة من حرمان المشاركين فيها من أية مؤشرات، ومن هنا جاء الاسم الذي شاع استعماله في تسمية هذه الأماكن، وهو **الجزر الثقافية**.

يأتي كل عضو إلى هذا الوضع الجديد بثروة من التعلم المسبق على شكل افتراضات وتوقعات وأنماط من التعامل مع الأمور، ولكن فور بدء المجموعة عملها بقيام أحد الأشخاص بإبداء اقتراح أو الكشف عن شعور ما، يتضح على الفور أن الإجماع فيها ضعيف بالنسبة لطريقة سيرها، وأنه لا يمكن لها أن تكون نسخة من مجموعة أخرى. وهكذا فمع أن الأعضاء يأتون إلى الوضع الجديد بثقافة تعلموها من قبل، فهذه المجموعة بالذات تبدأ دون ثقافة خاصة بها. والأهداف والوسائل وإجراءات العمل والمقاييس وقواعد التفاعل لا بد لها جميعاً من أن تستخلص من التجربة المشتركة، ولا يتطور إحساس بحمل رسالة - وهي الغرض الأساسي من المجموعة - إلا حين يبدأ الأعضاء يفهم بعضهم احتياجات بعض، وأهدافهم ومواهبهم وقيمهم، فهما صادقاً ومن ثم يشروعون في دمج هذه الأمور في رسالة مشتركة.

كيف يتم استمرار تشكيل المجموعة الآن؟ في كثير من الأحيان يكون أول ما ينطق به أي شخص في المجموعة هو ثاني الأحداث المميّزة إذا نجح في خفض شيء من التوتر. فبمجرد أن ينكسر الصمت، تصدر تنهيدة ارتياح مدوية، ويصبح لدى المجموعة قدرة على أن تدرك - من خلال هذا الشعور المشترك - بأنها تشترك في شيء فريد خاص بها. ولن يكون لدى أية مجموعة أخرى في العالم هذا النمط من التوتر وطريقة التغلب على الصمت المبدي. كما أن الأعضاء يصبحون على دراية بشيء يسهل نسيانه، وهو أن المرء لا يمكنه عدم الاتصال في بيئة يشترك فيها مع آخرين. وكل شيء يحدث في تلك البيئة له مضامينه ونتائجه بالنسبة للمجموعة.

وإذا كان من شأن اقتراح أو تعليق - أيًا كان - أن يؤدي إلى انطلاق المجموعة، فإن ذلك ليس من شأنه توفير قدر من الارتياح العاطفي وتخفيف حدة القلق فحسب، بل إن ما ينتجه من تحرك نحو الأمام سيكون له مفعول إيجابي داعم. وقد يصبح هذا النموذج من السلوك أقرب إلى أن يكون وسيلة لبدء الاجتماعات. على سبيل المثال، في كثير من الأحيان يبدأ أحد الأعضاء الأكثر نشاطاً باقتراح كيفية البدء قائلاً: «ما رأيكم في أن يعرف كل شخص في المجموعة بنفسه؟» أو «ليقم كل واحد منا بذكر السبب في وجودنا هنا». أو «أشعر بتوتر شديد الآن. هل ينتاب أي شخص آخر الشعور بنفسه؟» أو «ما رأيك يا Ed أن تعطينا اقتراحاً حول الطريقة التي نبدأ بها؟» وهكذا.

وإذا جاء ذلك الاقتراح متوافقاً مع هوى المجموعة أو على الأقل بعض أعضائها الآخرين ممن هم على استعداد للتحدث بصوت مسموع، فسيتم العمل به وقد يصبح بداية لنمط معين. وإذا لم يوافق هواهم، فسيستدعي الاعتراض أو اقتراحات مضادة أو استجابة أخرى تجعل الأعضاء يدركون أنه لا يمكن لهم الاتفاق بسهولة. ولكن أيًا كانت الاستجابة، فإن الحدث الحاسم المتمثل في تشكل المجموعة يكون قد بدأ عندما تشترك المجموعة، بما فيها عضو الهيئة المشرفة، في رد فعل عاطفي مشترك. وما يجعل الحدث مشتركاً هو أن جميع الأعضاء شهود على السلوك نفسه الصادر عن أحد أفراد مجموعتهم وقد لاحظوا الاستجابات معاً. وبعد الاجتماع يمكن لهم أن يسيروا إلى الحدث وسيتذكروه الآخرون. وهذه المشاركة المبدئية هي ما يحدد على المستوى العاطفي «أنا مجموعة وأنا قد انطلقنا».

وبالاستجابة العاطفية المشتركة يكون قد حدث أكثر الأعمال جوهرية في تشكيل الثقافة، ألا وهو تعريف الحدود المبدئية للمجموعة. وكل من شارك في الاستجابة

هو الآن حسب التعريف داخل المجموعة، وأي شخص لم يشارك في التجربة هو مبدئياً خارجها. وحقيقة الوجود داخل المجموعة أو خارجها هي حقيقة ملموسة تماماً، من حيث أن الأشخاص الذين لم يحضروا ويشهدوا الحدث لا يمكنهم معرفة ما جرى وكيف كان رد فعل الأفراد. والعضو الجديد الذي يصل متأخراً ساعة واحدة سيشعر حتى في ذلك الوقت المبكر بوجود جماعة وسيريد معرفة «ما جرى حتى الآن». وستشعر المجموعة حتى في ذلك الوقت المبكر أن القادم الجديد «غريب» عنها «ويجب إلحاقه بالركب».

وبالطبع ستختلف طبيعة تلك الاستجابة المشتركة الأولية لدى أنواع أخرى مختلفة من المجموعات. وقد أتى بعض المنظرين بفكرة تقول بأن تشكل القبائل في العصور القديمة قد يكون نتيجة لفعل عاطفي جماعي يتطلب المشاركة، مثل هزيمة عدو أو تقديم تضحية. وبالنسبة لما نحن بصددته فالشيء المهم الذي يجب ملاحظته هو أن النية الأساسية لفعل شيء ما قد تكون نتيجة حافز فردي، لكن النتيجة - إذا أدت إلى خبرة عاطفية مشتركة - ربما يكون لها عواقب جماعية مهمة.

وهكذا ففي أي وضع جماعي جديد - سواء أكنّا نتحدث عن شركة جديدة أو قوة منوطة بأداء مهمة معينة أو لجنة أو فريق - فإن الحافز وراء قدر كبير من السلوك المبدئي للمؤسسين والقادة وغيرهم من المبادرين يكون في هذه الحالة حافزاً شخصياً، ويعكس ذلك السلوك افتراضاتهم ونواياهم الخاصة. ولكن مع بدء أفراد المجموعة في أداء أعمال مشتركة وتبادل الخبرات فيما يتعلق بتلك الأعمال ذات الحافز الفردي، تبرز عندئذ الروح الجماعية.

الروح الجماعية هذه ليست سوى مادة عاطفية جاهزة للتخمر تتيح تعريف من هو في داخل الجماعة ومن ليس في داخلها. ولكي تبدأ المجموعة في فهم روحها الجماعية، لا بد أن يقوم شخص ما بصياغة تعبير واضح يصف ماهية التجربة ومعناها. وهذا التعبير الواضح هو أيضاً عمل فردي، تحفزه نوايا فردية للقيادة أو للعب دور المتنبئ بالأحداث أو غير ذلك، لكن النتائج هي نتائج جماعية إذا «صح» ذلك التعبير، أي إذا ذكرت الأشياء بطريقة يمكن فهمها وتساعد أعضاء المجموعة على فهم ما حدث وفهم سبب شعورهم بما يشعرون به. وقد يكون هذا التعبير على سبيل المثال بصيغة «كلنا نبدو متوترين جداً في هذه اللحظة» أو «أعتقد أننا لن نحظى بمساعدة كبيرة من عضو الهيئة المشرفة» أو «لا أدري كيف تشعرون، ولكنني أشعر بالحاجة إلى الماضي قدماً، لذلك إليكم هذا الاقتراح...» مثل هذه العبارات تساعد على توضيح

الموقف ولذلك فهي عناصر شديدة الأهمية لما نطلق عليه القيادة وما يمكن أن تُفهم على أنها أفعال مكوّنة للثقافة إذا أسبغت العملية معنى على إحدى الخبرات العاطفية المشتركة المهمة. وتحدث بعض الخبرات المشتركة الأكثر عمقا وفعالية خلال الساعات القليلة الأولى من حياة المجموعة، وهكذا فإن أعمق مستويات الإجماع حول (من نحن وما هي رسالتنا وكيف سنعمل) تتشكل في مرحلة مبكرة جداً من تاريخ المجموعة.

ويمكن فهم التقدم التالي في تشكيل المجموعة على أنه مواجهة سلسلة من الافتراضات الكامنة التي يرجح أن تبرز في كل مرحلة من المراحل الرئيسية للمجموعة كما هي مبينة بخطوط عريضة في الجدول (٤ - ١). ويحدث تشكيل الثقافة من خلال الجهود الرامية إلى التعامل مع خاصية القلق التي تتصف بها كل فرضية من الفرضيات الأساسية.

الجدول (٤ - ١) مراحل تطور المجموعة

المرحلة	الافتراض المهيمن	التركيز العاطفي الاجتماعي
١ - تشكل المجموعة	الاعتمادية: «القائد يعرف ما يتوجب علينا فعله».	التوجه الذاتي: تركيز وجداني على: (أ) التضمين و(ب) قوة التأثير و(ت) القبول والعلاقة الحميمة و(ث) الهوية والدور.
٢ - بناء المجموعة	الانصهار: «نحن مجموعة عظيمة: كل واحد منا يحب الآخر».	المجموعة كشيء تسبغ عليه صفة المثالية: تركيز وجداني على الانسجام والالتزام والسعي إلى العلاقة الحميمة. لا تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء.
٣ - عمل المجموعة	العمل: «يمكننا الأداء بصورة فعالة لأن كل واحد منا يعرف ويتقبل الآخر».	رسالة المجموعة ومهامها: تركيز وجداني على الإنجاز والعمل في فريق والحفاظ على المجموعة في وضع جيد جاهز للعمل. تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء.

بقاء المجموعة وراحتها: تركيز وجداني على الحفاظ على المجموعة وثقافتها. يُنظر إلى الإبداع والفروق بين الأعضاء على أنها خطر.	النضج: «نعم من نحن وما نريد وكيف نحصل عليه، وقد حققنا النجاح، فلا بد أننا على صواب».	٤ - نضج المجموعة
--	--	------------------

كل مجموعة تمر بشكل من أشكال التطور قد يكون أفضل تقسيم لها من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى - تشكيل المجموعة:

في البدء لا تكون المجموعة مجموعة حقاً، بل تجمع أفراد يركز كل منهم على معرفة الكيفية التي بها يكون الوضع آمناً ومجزياً له شخصياً في حين يصارع من أجل أمور شخصية تخص الانضمام إلى المجموعة والهوية والسلطة والعلاقة الحميمة. وبعبارة أخرى، حتى مع وقوع الأحداث المميزة الأولى التي توجد نوعاً من الاستجابات العاطفية المشتركة، ففي هذه المرحلة ينشغل الأعضاء الجدد بمشاعرهم الفردية إلى حد أكبر بكثير من انشغالهم بمشكلة المجموعة كمجموعة، ومن الأرجح أنهم يعملون على أساس افتراض الاعتمادية اللاشموري، وهو أن «القائد (عضو الهيئة المشرفة) يعرف ما يفترض فينا أن نفعله». ولذلك فإن أفضل طريقة للوصول إلى الأمان هي معرفة ما يفترض في المجموعة أن تفعله ثم القيام به. وهذه المرحلة من مراحل المجموعة مع المشاعر والأهواء المرتبطة بها هي - من خلال خبرتي - شبيهة بما يصفه بيون (Bion 1959) في عمله بعبارة افتراض الاعتمادية وبما اعتبرته نظريات أخرى أنه القضية الأولى التي ينبغي على المجموعة معالجتها، ألا وهي السلطة (بينيز و شيبيرد 1956 1956, Bennis and Shepard).

والدليل على عمل هذا الافتراض هو السلوك الذي يراه المرء في الدقائق والساعات الأولى من حياة المجموعة. فأولاً يكون جزء كبير من سلوك أعضاء المجموعة المبدئي موجهاً نحو عضو الهيئة المشرفة على شكل أسئلة وطلب إيضاحات واقتراحات حول طريقة سير العمل ومحاولة التحقق من رضاه. بل عندما لا يكون السلوك موجهاً إلى عضو الهيئة المشرفة، يلاحظ المرء أن الأعضاء ينظرون إليه باستمرار، وبيدون مزيداً من الاهتمام بحديثه إذا تكلم، ويظهرون بطرق غير شفوية أخرى اهتمامهم برد فعله.

وقد يشترك الأعضاء في الافتراض الشائع بأنهم يتكلمون على القائد (عضو الهيئة المشرفة)، لكن رد فعلهم يكون مختلفاً تماماً الاختلاف. وأفضل طريقة لفهم هذه الفروق هي من منطلق ما تعلموه في خبراتهم السابقة للمجموعة، وربما بدءاً بالعائلة. فإحدى طرق التعامل مع السلطة هي في كبت المرء لميوله العدائية وقبول الاعتمادية وطلب التوجيه، وإذا أبدى عضو الهيئة المشرفة اقتراحاً، فإن الأعضاء الذين يتعاملون مع الوضع بهذه الطريقة سيقبلون الاقتراح تلقائياً ويحاولون القيام بما يُطلب منهم. في حين تعلم أشخاص آخرون أن طريقة التعامل مع السلطة هو مقاومتها، وهم سيسعون أيضاً لمعرفة ما يريده القائد، ولكن دافعهم هو معرفة ذلك من أجل مقاومته وليس من أجل التقيد به، أي ليكونوا عكس الاعتماديين. كما أن هناك آخرين سيحاولون العثور على أشخاص يشاركونهم شعورهم بالاعتماد ويقومون عملياً بتشكيل مجموعة فرعية ضمن المجموعة الأكبر.

وبالطبع لا يمكن في البداية التنبؤ بمزيج النزعات في شخصيات أعضاء المجموعة، كما أن من المفترض أن يتصف الجميع بشيء من المرونة. وهكذا فإن تنوع استجابة الأعضاء للفراغ المبدئي القيادي - السلطوي هائل في مجموعة يتراوح أعضاؤها بين عشرة وخمسة عشر شخصاً. وأفضل وصف لما يلاحظه المرء وهو يراقب التفاعلات الأولى هو أنه اختبار متبادل - اختبار لعضو الهيئة المشرفة لمعرفة مدى الإرشاد الذي سيُقدّم، واختبار الأعضاء بعضهم لبعض لمعرفة من يستطيع التأثير في من، ومن سيسيطر على من، وهذه العملية لا تختلف عما يدور في الحظيرة لتحديد التسلسل في النقر (أي نقر الطيور أحدها للآخر).

وسيبرز عدة أعضاء ليتنافسوا على القيادة والنفوذ، وإذا اقترح أي من هؤلاء الأعضاء شيئاً أو أثار نقطة ما، فسيحاول أحد الأعضاء الآخرين معارضة ذلك أو الانطلاق في اتجاه مختلف. هذا التنافس العدواني بين «المحاربين الأقوياء» يمنع المجموعة من التوصل إلى أي اتفاق جماعي في الأيام الأولى من وجودها، كما أن أحد مفارقات تشكل المجموعات هو عدم وجود طريقة لتفادي صراع القوة المبكر هذا، فإذا أخفته الإجراءات الرسمية فإنه سيطفو للسطح ثانية حول قضايا المهمة التي تحاول المجموعة تناولها.

ومن وجهة نظر عضو الهيئة المشرفة، فإن التأكيد على أن هذه العملية مستمرة حقاً قد يأتي نتيجة للتجربة المتكررة لمحاولة إعطاء المجموعة بعض التوجيه واكتشاف أن بعض الأفراد يتلقفون المساعدة بحماس على حين يقاومها آخرون مقاومة تكاد تكون

عمياء. وإذا كانت درجة الإحباط شديدة فإنه قد تتطور إحدى الصيغ المتطرفة لدى المجموعة بأكملها، وهي ما يطلق «بيون» عليه عبارة «القتال أو الهرب». فمن الممكن أن تهاجم المجموعة عضو الهيئة المشرفة هجوماً جماعياً وتكرر اقتراحاته بصورة عدوانية وتعاقبه على صمته، أو قد تتطلق المجموعة انطلاقة مستقلة دون سابق إنذار، بقيادة أحد أفرادها، حاملة العبارة الضمنية أو المعلنة التي تقول: «نحن بحاجة إلى الابتعاد عن القائد المخيب للأمال وتولي الأمور بأنفسنا».

بناء أعراف سلوكية: لا تستطيع المجموعة في بداية حياتها التوصل إلى إجماع حول ما ينبغي القيام به، ولذا فهي تقفز من اقتراح إلى آخر ويتزايد شعورها بالإحباط وتثبط الهمّة بسبب عجزها عن التحرك. وتلك الحالة من الإحباط تدعم بقاء الافتراض العاطفي الخاص بالاعتمادية المشتركة، فالمجموعة تواصل عملها كما لو كان القائد على دراية بما يجب عمله. وفي تلك الأثناء تظهر بوادر تمكن الأعضاء من تفحص وتقييم بعضهم لبعض وكذلك تفحص عضو الهيئة المشرفة والوضع بأكملها. وتنشأ لغة مشتركة بصورة تدريجية، ثم مع تراكم التجارب المشتركة يظهر على المستوى العاطفي قدر أكبر من الإحساس بالروح الجماعية، مما يشعر الجميع بقدر من الاطمئنان بأنه قد تم إدراجهم ضمن المجموعة، ومن ثم تقل المشاعر الأولية بالقلق الاجتماعي والمعرفي شيئاً فشيئاً.

يبرز هذا الإحساس بالروح الجماعية من خلال تعاملات متعاقبة مع الأحداث المميّزة - الأحداث التي تحدث مشاعر قوية ويجري بعدئذ التعامل معها بصورة حاسمة، ولكن المجموعة لا تدرك شعورياً عملية بناء المعايير هذه إلا إذا لفت الانتباه إليها. فعلى سبيل المثال قد يتحدث أحد الأعضاء خلال الدقائق القليلة الأولى بقوة عن اتباع مسار معين في العمل، فيقترح (جو) Joe أن الطريقة التي ينبغي اتباعها هي أن يتوالى الأعضاء التعريف بأنفسهم وذكر سبب وجودهم في المجموعة. ويتطلب هذا الاقتراح استجابة سلوكية ما من باقي الأعضاء، ولذلك وبغض النظر عما تفعله المجموعة، فإنها ستضع الأساس لسابقة من نوع ما هي كيفية التعامل مع ما يصدر في المستقبل من اقتراحات ذات طبيعة «تَحْكِيمِيَّة»، أي تتطلب سلوكاً من الآخرين (بليك وموتون 1969 Blake and Mouton).

ماذا عساها أن تكون الخيارات عندئذ؟ تتمثل إحدى الاستجابات الشائعة حول ذلك في تصرف المجموعة وكأنه لم يُقدم أي اقتراح، فبعد لحظة من الصمت يبدي عضو آخر تعليقاً لا علاقة له بالاقتراح. وباللغة المستخدمة في تدريب المجموعات،

يطلق على هذا التصرف اسم «صوت الغطسة في الماء»، ويعني قرار جماعي من خلال عدم القيام بأي عمل، وقد يشعر العضو الذي تقدم بالاقترح بتجاهل الآخرين. وفي الوقت نفسه يكون النموذج الجماعي قد تأسس، وقد ذكرت الجماعة بالفعل أنه لا داعي لأن يستجيب الأعضاء لكل اقتراح، أي أنه يجوز تجاهل أحد الأشخاص. ومن الاستجابات الشائعة الأخرى تغيير شخص آخر عن موافقته أو عدم موافقته على الاقتراح بشكل صريح، وهذه الاستجابة تضع الأساس لنموذج مختلف - أن على المرء الاستجابة للاقتراحات بشكل من الأشكال. وإذا كان التغيير بالموافقة فقد تبدأ الاستجابة عندئذ بتشكيل تحالف، وإذا كان بعدم الموافقة فقد يبدأ صراع يجبر الآخرين على الانحياز لأحد الطرفين. وهناك احتمال ثالث بأن يقوم عضو آخر بإبداء تعليق حول سير العملية، كأن يقول: «أترى هل يجب أن نجتمع اقتراحات أخرى قبل أن نقرر ما سنقوم به؟» أو «ما هو شعور الآخرين حول اقتراح جو؟» وفي هذه المرة أيضاً يجري وضع نموذج مفاده أنه ليس من الضروري أن يندفع المرء إلى العمل بل يمكن له التفكير في البدائل. أما الاحتمال الرابع فهو الاندفاع فوراً إلى التنفيذ كأن يقدم أحد الأعضاء باقتراح قيام الأعضاء بالتعريف بأنفسهم، ومن ثم فالشخص التالي الذي يتكلم يبدأ حديثه بالتعريف بنفسه. هذه الاستجابة لا تدفع المجموعة نحو العمل فحسب، بل قد تضع سابقتين هما: (١) أنه ينبغي الاستجابة للاقتراحات، و(٢) أن (جو) هو الشخص الذي يستطيع دفع المجموعة للعمل. وأخيراً قد تتجاهل المجموعة الاقتراح ثم تعود إليه في وقت لاحق، موضحة أن ما قد يكون أعطى انطباعاً بأنه صوت غطسة في الماء في حينه لم يدخل في طي النسيان بعد.

وهكذا تتشكل النماذج حين يتخذ أحد الأفراد موقفاً وتتعامل بقية المجموعة مع هذا الموقف إما بإبقائه قائماً (بالتزام الصمت)، أو الموافقة عليه موافقة إيجابية، أو معالجته، أو رفضه. وتلاحظ دائماً ثلاث مجموعات من التبعات:

(١) العواقب الشخصية بالنسبة للعضو الذي قدم الاقتراح (فهو قد يحقق النفوذ أو يفقده، ويكشف نفسه للآخرين، ويكسب عدواً أو صديقاً، وما إلى ذلك).

(٢) العواقب الخاصة بالتفاعل بين الأشخاص بالنسبة للأعضاء الذين يشتركون اشتراكاً مباشراً في الأخذ والرد.

(٣) العواقب المعيارية (الخاصة بتأسيس النماذج) بالنسبة للمجموعة بأكملها. إذ لدينا هنا فردٌ عليه أن يتصرف، لكن الاستجابة المشتركة الناجمة تحول الحدث

إلى منتج جماعي. وما يجعله منتجاً جماعياً هو الاشتراك في مشاهدة الحدث ورد الفعل.

وتمتلى حياة المجموعة في بدايتها بآلاف الأحداث من هذا النوع والاستجابات لها. وهي على المستوى المعرفي تتعامل مع الجهد المبذول لتحديد إجراءات للعمل من أجل تحقيق المهمة الأولية وهي: التعلم. وفي البداية ستعمل الافتراضات المسبقة حول كيفية التعلم بشكل يؤثر في توجه جهد المجموعة، وسيضع عضو الهيئة المشرفة حدوداً ولفت الانتباه إلى عواقب السلوك الذي يعتبر ضاراً بالتعلم بصورة واضحة، سلوك مثل التغيب عن الاجتماعات والمقاطعات المتكررة والحملات العدائية الشخصية وما شابه. وعلى المستوى العاطفي تتعامل هذه الأحداث مع مشكلات السلطة والنفوذ. وأكثر هذه الأحداث حساسية هي التي تختبر أو تتحدى بصورة صريحة سلطة عضو الهيئة المشرفة. وهكذا سيلحظ المرء أن المجموعة تولي اهتماماً خاصاً للاستجابات التي تصدر مباشرة بعد توجيه أحد الأشخاص تعليقا أو سؤالاً أو تحدياً إلى عضو الهيئة المشرفة.

وسيلحظ المرء أيضاً سلوكاً غير سوي لا يمكن تفسيره إلا إذا افترض أن المجموعة تقوم بتسوية موضوع السلطة. على سبيل المثال ستقوم المجموعة بالبحث النشط عن القيادة بقولها إن على أحد الأعضاء أن يساعد المجموعة على البدء بالتحرك، لكنها تتجاهل أو تعاقب بصورة منهجية أي شخص يحاول أن يتولى القيادة. ويمكن للمرء فهم هذا السلوك إذا تذكر أن المشاعر تجاه السلطة تكون دائماً متأرجحة وأن الغضب الذي يشعر الأعضاء به تجاه عضو الهيئة المشرفة لإخفاقه في قيادتها لا يمكن التعبير عنه تعبيراً مباشراً إذا كان المرء يشعر أنه يعتمد على ذلك العضو. ويتم اقتطاع المشاعر السلبية وإسقاطها على «قائد سيئ»، مما يبقى على الفكرة الخاطئة بأن عضو الهيئة المشرفة هو «القائد الجيد». ومن الممكن أن تلقى أفعال التمرد أو ثورات الغضب الموجهة إلى عضو الهيئة المشرفة عقاباً من قبل أعضاء آخرين في المجموعة، حتى لو اتخذ هؤلاء الأعضاء أنفسهم موقفاً ناقداً من ذلك العضو.

إذاً كيف يتسنى للمجموعة تعلم «الحقيقة»؟ كيف تقوم بتطوير افتراضات صالحة ودقيقة حول كيفية التعلم وكيفية التعامل مع النفوذ والسلطة؟

اختبار الحقيقة والتنفيس عما يجول بخاطر المرء: رغم أن الأعضاء يشعرون أنهم يعرف بعضهم بعضاً معرفة أفضل، إلا أن المجموعة تظل شاعرة بالإحباط لعجزها

عن العمل بشكل متفق عليه، لأن افتراض الاعتمادية اللاشعوري لا يزال فعالاً ولا يزال الأعضاء يعملون على تحديد علاقات النفوذ فيما بينهم. والحدث الذي يدفع المجموعة قدماً إلى الأمام في وقت مثل هذا، والذي كثيراً ما يأتي بعد ساعات من بدء حياة المجموعة، هو تعليق ثاقب البصيرة يديه أحد الأعضاء الذي يعانِي درجة أقل من الصراع حول موضوع السلطة، وهو لذلك قابل لإدراك ما يجري فعلاً والتعبير عنه بوضوح. وبعبارة أخرى أثناء نضال الأعضاء الذين يعانون أعلى درجة من الصراع حول موضوع السلطة وهم في مرحلة الاعتمادية والاعتمادية المضادة، يجد بعض الأعضاء أنهم أقل اهتماماً بهذا الموضوع، ومستعدون نفسياً لإبعاد أنفسهم عنه، والتوصل إلى إدراك حقيقة أن القائد في الواقع لا يدري ما الذي يتعين عليه القيام به.

وقد يتدخل الأعضاء الذين يعانون درجة أقل من الصراع بأية طريقة من بين عدد من الطرق التي تكشف هذه الحقيقة: (١) بتقديم تفسير مباشر: «ربما نكون غير قادرين على التحرك في هذه المجموعة لأننا نتوقع أن يخبرنا عضو الهيئة المشرفة بما يجب أن نقوم به»، أو (٢) بإبداء تحدٍّ مباشر، «أعتقد أن عضو الهيئة المشرفة لا يعرف ما الذي يجب القيام به، والأفضل أن نتوصل إلى ذلك بأنفسنا»: أو (٣) بإبداء اقتراح مباشر لتبني جدول أعمال بديل: «أعتقد أن الأفضل أن نركز على كيفية شعورنا تجاه هذه المجموعة الآن، بدل أن نحاول التوصل إلى ما يجب علينا القيام به»: أو (٤) بإبداء اقتراح أو ملاحظة حول العملية: «ألاحظ أننا نطلب من القائد تقديم اقتراحات ولكننا لا ننفذ هذه المقترحات» أو «أعجب من سبب تقاطلنا إلى هذا الحد في هذه المجموعة» أو «أعتقد أن من المثير للاهتمام أنه في كل مرة يبدي فيها (جو) اقتراحاً تتحده (ماري) أو تتقدم باقتراح مضاد».

وإذا كان التوقيت مناسباً بمعنى أن الكثيرين من الأعضاء مستعدون لسماع ما يحتمل أنه يكون جارياً في ذلك الحين لأنهم جميعاً لاحظوا سير العملية لفترة من الزمن، فسيصدر رد فعل تنفيسي قوي حين يحدث التدخل المتجاهل للافتراضات. ففجأة سيلاحظ أعضاء المجموعة أنهم كانوا يركزون بشدة على عضو الهيئة المشرفة وأن من المؤكد أن ذلك الشخص لا يتمتع برؤية أو معرفة شاملة. ولذلك فمن المحتمل أنه لا يعرف ما الذي يجب أن تفعله المجموعة. ومع هذا الإدراك الثاقب تأتي مشاعر المسؤولية: «نحن جميعاً مشتركون في هذا الأمر، علينا أن نسهم في جدول أعمال المجموعة». لقد قُتل القائد السحري، وتبدأ المجموعة في البحث عن قيادة واقعية من أي طرف يستطيع تقديمها.

وتصبح النظرة إلى القيادة على أنها مجموعة مشتركة من الأنشطة وليست خصلة يتصف بها شخص واحد، ويظهر شعور بملكية النتائج الجماعية. وبعض مجموعات العمل لا تصل إلى هذه الحالة بتاتا، وتبقى متكئة على السلطة الرسمية المتوافرة لديها أياً كانت، وتتضوي تحتها بصورة سحرية، إلا أنه وفي الوضع التدريبي، فإن التركيز على تحليل العمليات يجعل من المرجح أن يخرج الموضوع إلى السطح ويجري التعامل معه.

وتجري عملية مشابهة في المجموعات التي يتم تشكيلها رسمياً، لكنها أقل وضوحاً للعيان. فمؤسس المجموعة أو رئيسها يكون لديه نوايا وخطط حقيقية، لكن المجموعة في البداية تنزع إلى أن تعزو للقائد معرفة أكثر اكتمالاً وتفصيلاً بكثير مما يسوغه الواقع. وهكذا ففي بداية حياة شركة ما يكون صاحب المشروع موضع نظرة تطفئ عليها الصبغة السحرية بصفته منبع الحكمة كلها، وبصورة تدريجية فقط يكتشف أنه (أو أنها) مجرد مخلوق بشري وأن المنظمة لا يمكن أن تؤدي عملها ما لم يبدأ الأعضاء الآخرون بالشعور أنهم أيضاً مسئولون عن النتائج الجماعية. ولكن يمكن أن يحدث هذا كله بشكل ضمني وبدون أحداث مميزة شديدة الوضوح. وإذا وقعت أحداث من هذا النوع فمن الأرجح أن تكون على شكل تحديات للقائد أو تمرّد معلن، إن الطريقة التي تتناول بها الجماعة والقائد الحدث الذي يمثل تهديداً عاطفياً سوف تحدد بقدر كبير، الأعراف التي ستصبح في المستقبل فاعلة فيما يتعلق بالسلطة.

وإدراك أعضاء المجموعة بأن القائد لا يمتلك المعرفة الشاملة أو القدرة الكاملة يشعرهم بالارتياح لأنهم سيتوقفون عن الصراع مع عضو الهيئة المشرفة، ومن المرجح أن يتولد لديهم شعور بالغبطة لكونهم تمكنوا من التعامل مع موضوع القيادة والسلطة الصعب. ويتولد شعور بالبهجة لإدراك أن لكل شخص في المجموعة دور ويمكنه أن يسهم في القيادة، وهذا بدوره يقوي إحساس المجموعة بنفسها.

وفي كثير من الأحيان تقوم المجموعة عند وصولها إلى هذه النقطة بعمل ما مشترك، كما لو أنها تود أن تثبت لنفسها قدرتها على فعل شيء، وتكتسب شعوراً جديداً بالغبطة لنجاحها في ذلك. وفي أحيان كثيرة يكون ذلك العمل موجهاً نحو الخارج - الفوز بمسابقة تنافسية مع مجموعة أخرى أو التصدي لمهمة صعبة تحت ضغط زمني والنجاح في إتمام هذه المهمة. وأياً كانت المهمة فالنتيجة الأخيرة هي الشعور «بأننا مجموعة عظيمة»، بل ومن المحتمل وعلى مستوى أكثر عمقا أن نشعر «بأننا مجموعة أفضل من جميع المجموعات الأخرى». وهذا الوضع هو الذي يقود إلى الافتراض اللاشعوري الخاص بالانصهار.

المرحلة الثانية - بناء المجموعة:

في هذه المرحلة، يكون افتراض الانصهار هو أول الافتراضات الفاعلة، وجوهر هذا الافتراض هو «أننا جميعاً يجب بعضنا بعضاً»: وهذا بدوره يدعمه افتراض «أننا مجموعة عظيمة»، والمبني على الغبطة المتولدة عن حل مشكلة الاعتمادية ووضع السلطة الرسمية في مكانها المناسب. وقد استخدم تركوت (Turquet ١٩٧٢) العبارة نفسها (الانصهار) ليعكس حاجة عاطفية قوية للاندماج في المجموعة وعدم السماح بأية خلافات داخلية.

ولكن كيف لنا أن نعرف الوقت الذي يكون فيه هذا الافتراض فاعلاً؟ إن ما يلاحظه المرء على مستوى السلوك الظاهر هو غياب ملحوظ لأي صراع بين الأشخاص، والنزعة لدى كل شخص إلى بذل جهد واضح للتلطف مع الآخرين، واستخدام عبارات الحب، وخلق حالة من الغبطة، وتضامن المجموعة في وجه أي تحدٍّ. وتلقى أعراض الصراع أو عدم الانسجام التجاهل والإنكار الشديد، ويُخمد أي عمل عدائي أو يعاقب بقسوة إذا حدث، إذ لا بد من تقديم صورة تضامنية مهما كلف الأمر.

وسيكون هناك تفاوت بين أعضاء المجموعة من حيث حاجتهم إلى تحقيق مستوى عالٍ من الألفة والحفاظ عليه، كما أن أولئك الذين يتصفون بأكبر قدر من الاهتمام، أي «المفرطين في الاهتمام بالشؤون الشخصية»، سيصبحون أشد الأوصياء على صورة الانسجام في المجموعة وسيقمعون «المقاومين للعلاقات الشخصية»، الذين يقلقهم مستوى العلاقة الحميمة. وسيقوم بعض الأعضاء على وجه الخصوص بحل الصراعات الناشئة حول العلاقة الحميمة بالبحث عنها ومحاولة الحفاظ على الانسجام مهما كلف الأمر. ولكن أعضاء آخرين ممن يحلون صراعاتهم حول العلاقة الحميمة بتحاشيها سيحدثون بلبلة ويتعدون صورة الانسجام لأنه يشعرهم بالقلق. فهم سيشكون من أن المجموعة تضيع الوقت، وأنها «مرتاحة» أكثر مما يجب، وأنها تتجاهل الصراعات الظاهرة. ولكن شكواهم ستقابل بالتجاهل أو بعدم الاستجابة إذا كانت الحاجة لإثبات انسجام المجموعة قوية.

وفجأة أصبح عضو الهيئة المشرفة «واحداً من المنتظمين» ويشار إليه بأنه «لا يختلف عن بقيتنا»، وهذا بالطبع يعادل في عدم واقعيته افتراض أن عضو الهيئة المشرفة يتمتع برؤية تامة وقدرة مطلقة. وفي هذه المرحلة يتم ببساطة تجاهل المداخلات التي قد تزعج المجموعة أو مواجهتها بالضحك.

وستكون قوة افتراض الانصهار دالة للاحتياجات الفردية لأعضاء المجموعة وللخبرة الفعلية للمجموعة، وكلما زاد شعور المجموعة بأنها في بيئة عدائية أو أنها معرضة للدمار يزداد تشبثها بذلك الافتراض على أنه وسيلة لادعاء القوة. وبصيغة أخرى، لا تستطيع المجموعة التخلي عن التضامن الكاذب الذي يدّعيه افتراض الانصهار إلا حين تشعر بالأمان بدرجة معقولة، وهذا الأمان يأتي تدريجياً من الخبرة المتزايدة والنجاح في المهمات واختبارات القوة مقابل مجموعات أخرى.

ومن المرجح أن تتبدى أمزجة القتال أو الهرب لدى المجموعة حول افتراض الانصهار، لأن كلاً من القتال والهرب يتطلب تضامناً وعملاً مشتركاً. ومن ثم إذا برز موضوع السلطة مرة ثانية، فإن المجموعة قد تنقلب هذه المرة بصورة جماعية ضد عضو الهيئة المشرفة أو قد تهرب عمداً من المهمة الحقيقية التي تتطلب منها معرفة نفسها متذرة بأنها تغلبت على كل المشكلات وأنه لم يعد هناك ما تتعلمه. أو قد تسقط المجموعة مشاعرها السلبية على شخص من خارجها - ضمن إدارة ورشة العمل أو مجموعة أخرى - وتقاتل ذلك العدو الخارجي أو تهرب منه.

كما أن ما يطلق عليه بيون (١٩٥٩) اسم «المزاوجة» سيكون شائعاً في هذه المرحلة كذلك، باعتبار أن الحاجة الفاعلة إلى الحب والألفة يمكن أن تنعكس على الأعضاء الذين يبدون هذه المشاعر علناً. وبإسقاط مصير المجموعة على تلك المزاوجة (الحب والألفة)، وبالأمل في حل سحري من خلال ما ستنتجه تلك المزاوجة يمكن للمجموعة الحفاظ على شعورها بالتضامن. وتبقى جميع هذه الاستجابات على الافتراض بأن المجموعة عظيمة وأن أفرادها يستطيعون القيام بالعمل بشكل جماعي.

وتتوقف الكثير من المجموعات عند هذا المستوى من التطور، متوصلة إلى نظام سلطة مناسب وقدرة على الدفاع عن نفسها ضد التهديد الخارجي، ولكنها لا تنمو بتاتاً في داخلها إلى نقطة التمييز بين الأدوار وتحديد العلاقات الشخصية.

اختبار الحقيقة والتنفيس عما يجول بخاطر المرء: لن يتم التخلي عن افتراض الانصهار إلا بعد أن ينقل حدث يميّز زيف هذا الافتراض إلى الشعور. وهناك أربعة من الحوادث التي تتعرض لها المجموعات بإمكانها كشف ذلك الافتراض وهي: (١) الخلافات والصراعات الخفية التي تقع نتيجة لمحاولات القيام بعمل مشترك، و(٢) التلافي الملحوظ للمواجهة، و(٣) الإنكار العلني لما هو ثابت حقيقة من أن بعض الأعضاء لا يحب بعضهم بعضاً، و(٤) حالات ثوران المشاعر السلبية التي تحدث بين الحين

والآخر تجاه أعضاء آخرين. ومن الأرجح أن يصدر الحدث المميز الفعلي الذي يختبر حقيقة افتراض الانصهار عن أعضاء المجموعة الذين يعانون قدراً أقل من الصراع حول قضايا الألفة ولذلك فمن الأرجح أن تكون لديهم نظرة ثابتة لما يجري. على سبيل المثال، في إحدى المناسبات العديدة التي يتحدى فيها أحد الأعضاء «المقاومين للعلاقات الشخصية» تضامن المجموعة، فإن أحد الأعضاء الذين يعانون درجة أقل من الصراع قد يدعم ذلك التحدي بإعطاء أمثلة لا خلاف عليها على أن أعضاء المجموعة في الحقيقة لا يبدو أنهم متفاهمون إلى درجة كبيرة. وتقديم هذه البيانات التي لا يمكن إنكارها، سيبدد الوهم ومن ثم يفرض الإقرار بوجود هذا الافتراض.

وقد لاحظت بصورة متكررة أحداثاً مماثلة في المجموعات المشكلة بطريقة أكثر رسمية. فهي مجموعة عمل في شركة نامية تنفجر في مواجهة عدائية بين عضوين. والطريقة التي تعالج المجموعة بها حالة الصمت التي تلت ذلك تبني نموذجاً سلوكياً للتعبير عن المشاعر في المستقبل. فإذا عاقبت المجموعة أو القائد أحد المتصارعين أو كليهما، فالنموذج الذي يتشكل عندئذ هو أنه ينبغي التحكم بالمشاعر، وإذا شجعت المجموعة أو القائد على حل الخلاف، فإن النموذج الذي يتشكل هو أن العداء مقبول وأنه من الممكن التعبير عن المشاعر. كما كان الحال باستمرار في شركة المعدات الرقمية. وكثيراً ما تكون اللحظة التي تحدث فيها هذه النشاطات التي تشكل النماذج قصيرة جداً ويسهل عدم الالتفات إليها إذا لم يكن المرء متيقظاً لها. ولكن تشكل الثقافة يبدأ في هذه اللحظات، والافتراضات اللاحقة حول ما هو مناسب وصحيح ستعكس سلسلة طويلة من هذه الحوادث وردود الفعل عليها.

دور التعلم: أي النماذج يبقى؟ كيف تُعزّز النماذج وتتشكل لتصبح افتراضات تؤخذ في نهاية المطاف أموراً مسلماً بها؟ إن آليتي التعليم الرئيسيتين المستخدمتين هما (١) الحل الإيجابي للمشكلات، للتعامل مع قضايا التكامل الخارجي (٢) تفادي القلق، للتعامل مع قضايا التكامل الداخلي. فعلى سبيل المثال، إذا تحدث إحدى المجموعات قائدها الرسمي وبدأت تشكل نماذج تدعم القيادة بقدر كبير من المشاركة ومستويات أعلى من إسهام الأعضاء، فقضية ما إذا كانت هذه الطريقة فعالة في حل مشكلات واقعية أم لا، هي قضية تجريبية. وفي مجموعة تدريبية تعتبر قضية ما إذا كانت المجموعة تشعر أن مثل هذه النماذج تمكنها من إنجاز مهمتها الأولى أم لا، هي قضية تجريبية. وفي مجموعات العمل الرسمية، تعتبر قضية ما إذا كان العمل ينجز إنجازاً أفضل مع مجموعة مفترضة من النماذج التي تطورت هي قضية تجربة فعلية أم لا.

وإذا تكرر إخفاق المجموعة، فعاجلاً أم آجلاً سيقترح أحد الأشخاص إيجاد عملية جديدة للقيادة أو إعادة القائد الأصلي إلى مركزه في دور أكثر قوة، وستجد المجموعة نفسها تجري تجارب على نماذج جديدة حول كيفية التعامل مع السلطة، ومن ثم فإنه يتوجب عليها مرة أخرى أن تجري اختباراً على الواقع لقياس مدى نجاحها. والنماذج التي تحقق أكبر قدر من النجاح هي التي تبقى، ومع استمرارها في النجاح تتحول إلى افتراضات حول حقيقة الأشياء. وفي الوقت نفسه مع تشكيل نماذج جديدة، يجري دائماً اختبار فوري لمعرفة ما إذا كان أعضاء المجموعة مرتاحين إلى درجة ما للطريقة الجديدة في العمل أم لا، أي هل تمكنهم النماذج الجديدة من تحاشي القلق المتأصل في طبيعة الوضع الذي يكون في بدايته غير مستقر وغير مؤكد أم لا؟ وإذا تعرض القائد لتحذٍ وتخلّى عن بعض صلاحياته وأشرك المجموعة في السلطة، فإن بعض أعضاء المجموعة قد يشعرون، بناء على نمط احتياجاتهم وخبراتهم السابقة بارتياح أقل من السابق. وقد يتم التوصل في بعض المجموعات إلى مستوى أكبر من الارتياح من خلال نماذج تعيد عملياً تأكيد سلطة القائد وتجعل الأعضاء أكثر اعتماداً عليه. كما أن احتياجات القائد ستلعب دوراً في هذه العملية، ولذلك فالحل النهائي الذي يعطي أكبر قدر من الارتياح للجميع، سيكون مجموعة من النماذج السلوكية التي تلبي الكثير من الاحتياجات الداخلية المتعددة وكذلك الخبرات الخارجية. ولأن عدداً كبيراً من المتغيرات يدخل في المسألة، فإن الثقافة الناتجة للمجموعة ستكون عادة فريدة ومميزة.

التعلم بالبحث عن مكافآت مقابل التعلم لتفادي الألم: ستعكس أنواع النماذج السلوكية - وهي ما أطلق عليه فيما بعد: الافتراضات، التي تتطور من خبرات مجموعة ما ستعكس ما إذا كان التعلم ناتجاً بصورة أساسية عن النجاح أم أنه نتج من محاولة تفادي حدوث صدمة مؤلمة في المستقبل سبق أن حدثت في الماضي. والطريقة التي جرى فيها تعلم الافتراضات الثقافية ستؤثر بقوة في الكيفية التي يمكن بها عمل تغييرات في تلك الثقافة في وقت لاحق، إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وإذا تعلمت مجموعة بصورة أساسية من خلال النجاحات الإيجابية، فستكون العقلية هي: «ما الداعي لتغيير شيء ناجح؟» وإذا كانت المجموعة قد تعلمت شيئاً لتفادي الألم، فستكون العقلية هي: «لا يمكن لنا أن نجرب شيئاً ألحق الأذى بنا في الماضي». وسنستكشف مضامين هذه الاختلافات لاحقاً في هذا الفصل.

المرحلة الثالثة - عمل المجموعة والألفة الوظيفية:

إذا نجحت المجموعة في التعامل مع افتراض الانصهار، فهي تتوصل عادة إلى حالة عاطفية أفضل وصف يمكن إطلاقه عليها هو التَقَبُّل المتبادل. فستكون المجموعة قد خاضت من التجربة ما يكفي لأن يعرف أعضاؤها ما يجب أن يتوقعه أحدهم من الآخر، وهو ما يمكن أن نسميه ألفة وظيفية، ليس هذا فحسب بل كذلك ستكون قد توافرت لهم الفرصة ليتعلموا أن بإمكانهم التعايش والعمل معاً حتى لو لم يحب بعضهم بعضاً. والنقلة العاطفية من الحفاظ على وهم المحبة المتبادلة إلى حالة من التقبل المتبادل والألفة الوظيفية مهمة لكونها تحرر الطاقة العاطفية للعمل. فالخضوع لسيطرة افتراض الاعتمادية أو افتراض الانصهار يحشد الطاقة العاطفية بسبب الإنكار أو الموقف الدفاعي المتطلب لتحاشي مواجهة الواقع المناقض. ولذلك إذا تعين على مجموعة ما العمل بصورة فعالة، فإنه لا بد لها من الوصول إلى مستوى من النضج العاطفي تسود فيه نماذج اختبار الواقع.

وفي هذه المرحلة يظهر افتراض ضمني جديد، هو افتراض العمل: «نحن نعرف بعضنا معرفة كافية، بصورتها الإيجابية والسلبية كذلك، بحيث نستطيع العمل معاً وإنجاز أهدافنا الخارجية على نحو جيد».

تمارس المجموعة الآن ضغطاً أقل للالتزام وتشكل نماذج تشجع درجة من الفردية والنمو الشخصي، وذلك على افتراض أن المجموعة ستستفيد في نهاية المطاف إذا نما جميع الأعضاء وازدادوا قوة. ولكن لأن مجموعات كثيرة لا تصل أبداً إلى هذه المرحلة، فإن بعض الملاحظين يحكمون على المجموعات بأنها تتطلب الالتزام بطبيعتها. وفي تجربتي الشخصية، فإن الضغوط العالية للالتزام هي أعراض قضايا غير محلولة في المنظمة، وأفضل طريقة لتخطيها هي مساعدة المجموعة على الوصول إلى مرحلة أكثر نضجاً.

وكما أشار بيون (١٩٥٩)، فإن للمجموعات دائماً مهمة من نوع ما، حتى لو كانت تلك المهمة توفير التعليم أو العلاج لأعضائها، ولذلك فالحاجة للعمل، لإنجاز تلك المهمة، موجودة دائماً على الصعيد النفسي. لكن القدرة على التركيز على المهمة هي دالة لدرجة قدرة أعضاء المجموعة على تقليل مشاعر القلق لديهم وتفاديها. ومشاعر القلق هذه هي بطبيعتها أشد ما تكون حين تكون المجموعة في بداية حياتها ولم تتوافر لها بعد فرصة بناء افتراضات ثقافية للسيطرة على حالة القلق لديها. لذلك تكون

الطاقة المتوافرة للعمل في أدنى مستوياتها في المراحل الأولى من تشكل المجموعة، مع أن التركيز على العمل هو في كثير من الأحيان طريقة مريحة لتسوية قضايا المجموعة الكامنة. والنقطة المهمة التي يجب ملاحظتها هي أن التركيز على العمل لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج جيدة إذا كانت طاقة الأعضاء واهتمامهم موجهة إلى مسائل شخصية.

إذاً فإحدى طرق التفكير بتطور المجموعات هي إدراك أن عمل المجموعة يجذب اهتمام الأعضاء بشكل متزايد ومطرد، ويصبح حدوث فترات الانكفاء إلى الاعتمادية، والانصراف، والقتال أو الهرب، أو المزاوجة أكثر تباعداً مع تطوير المجموعة لثقافة ما وإحداث استقرار في طريقة عملها وإطلاقها بذلك طاقة للقيام بالمهمة التي تتولاها. ومن جهة أخرى فإن أسرع طريقة تفقد المجموعة فيها قدرتها على العمل بصورة منتجة هي وضع بعض افتراضاتها الثقافية موضع الشك، لأن مثل هذا التهديد يعيد إثارة مشاعر القلق الأولية التي عالجتها الحلول الثقافية في المقام الأول.

وأثناء عمل المجموعة لإنجاز مهماتها تظهر قضية جديدة وهي: هل يبحث الأعضاء عن حلول «مُرْضية» ثم يجعلونها ثوابت لأنها تقلل من نسبة القلق؟ أو هل يسعون إلى أفضل الحلول الممكنة ويوجدون مناخاً يشجع الإبداع الدائم حتى يكونوا قادرين على التأقلم الخارجي رغم أنهم أكثر قلقاً في الداخل؟ فمن مفارقات التطور أو التطوير أنه كلما ازدادت معرفتنا بكيفية القيام بالأشياء وإعطاء ما تعلمناه صبغة الاستقرار، ازداد رفضنا للتأقلم والتغير والنمو بتطوير أنماط جديدة أو عجزنا عن ذلك، حتى حين تتطلب بيئتنا المتغيرة تلك الأنماط الجديدة.

المرحلة الرابعة - نضج المجموعة:

سأكتفي ببضع ملاحظات فقط عن هذه المرحلة النهائية للمجموعات لأنها ستكون موضع تركيز أكبر وأوسع في الفصول اللاحقة. إذا عملت إحدى المجموعات بنجاح، فمن المحتم أن تعزز افتراضاتها حول نفسها وبيئتها، مما يقوي الثقافة التي طورتها أياً كانت. ولأن الثقافة هي مجموعة من الاستجابات مكتسبة بالتعلم، فإنها ستكون بالقوة التي أضفاها عليها تاريخ تعلم المجموعة. فثقة ثقافة المجموعة ستزداد كلما ازداد ما اشترك أعضاؤها فيه من تجارب عاطفية مكثفة.

وبوجود هذه القوى من المحتم أن تبدأ المجموعة أو المنظمة في تطوير افتراض أنها تعرف من هي وما هو دورها في العالم وكيفية إنجازها لرسالتها وطريقة إدارتها

لشؤونها. وإذا نجحت الثقافة التي تطورت، ففي النهاية سيصبح من المسلّمات أنها الطريقة الوحيدة الصحيحة لرؤية العالم من قبل أعضاء المجموعة. إذا فالمعضلة الحتمية للمجموعة هي كيف تتفادى أن تصبح جامدة في تعاملها مع بيئتها لدرجة تجعلها تفقد قدرتها على التأقلم والابتكار والنمو. والطريقة التي يحدث ذلك بها في مختلف أنواع المنظمات سيكون موضع دراسة في الفصول التالية.

ملخص ونتائج؛

فهم الأصول الثقافية وصولاً إلى فهم ثقافات المنظمات أو المهن أمر ضروري. ولقد قمت في هذا الفصل بمراجعة كيفية حدوث ذلك في مجموعة بفحص مراحل نمو المجموعة وتطورها استناداً إلى مفاهيم نفسية اجتماعية وما نعرفه عن ديناميكية المجموعات. وبإجراء فحص تفصيلي للتفاعلات بين الأعضاء من الممكن تقصي كيفية ظهور نماذج السلوك من خلال ما يفعله الأعضاء وما لا يفعلونه عند وقوع حوادث بالغة الأهمية.

والقوى الاجتماعية النفسية الأساسية التي تعمل في داخلنا كلنا هي المادة الخام التي تنظم المجموعة نفسها حولها من أجل إنجاز مهمتها وكذلك من أجل أن توجد لنفسها تنظيمًا قابلاً للتطبيق ومريحاً. وهكذا فلا بد لكل مجموعة من حل مشكلات هوية الأعضاء والأهداف المشتركة وآليات النفوذ وكيفية إدارة كل من العداء والعلاقة الحميمة. وتظهر الثقافة حول الحلول التي تتعلمها المجموعة لهذه المشكلات.

لقد قدمنا في هذا الجزء من الكتاب بنية الثقافة والديناميكية الاجتماعية لها في علاقاتنا اليومية. وفي الجزء الثاني نلتفت إلى تحليل أكثر تفصيلاً يتناول محتوى الثقافة - الأبعاد التي ينظر المرء إليها في محاولة وصف ثقافة معينة لإحدى المجموعات أو المنظمات أو المهن، وفك رموز تلك الثقافة.

الجزء الثاني

أبعاد الثقافة

لقد قمت حتى الآن بتعريف الثقافة ووصفها على أنها مفهوم بنيوي. وفي هذا الجزء من الكتاب أود أن أصف ما تتألف الثقافة منه، وما ينظر إليه المراقب على أنه محتوى الثقافة. فإذا كانت الثقافة تتألف من افتراضات أساسية مشتركة، فإننا لا زلنا بحاجة إلى تحديد تساؤلاتنا عن الافتراضات وحول ماذا تدور؟ فمحتوى ثقافات المنظمات أو المهن يعكس المشكلات النهائية التي تواجهها كل مجموعة ومنها: التعامل مع بيئتها الخارجية (الفصل الخامس) وإدارة تكاملها الداخلي (الفصل السادس). إن الثقافة تتغلغل في كل شيء وهي في نهاية الأمر تشمل كل شيء تهتم المجموعة به وتضطر للتعامل معه. وفيما وراء هذه المشكلات الخارجية والداخلية، تعكس الافتراضات الثقافية قضايا أعمق حول طبيعة الحقيقة والزمن والمكان والطبيعة البشرية والعلاقات الإنسانية. وقد ورد شرح لطريقة التفكير ووصف هذه القضايا الأعمق في الفصول السابع والثامن والتاسع.

وفي محاولة فهم التنوع المحير للثقافات المختلفة التي يصادفها المرء، فإن هناك إغراء لتطوير دراسات للأصناف تتيح لنا تصنيف المنظمات المختلفة إلى أصناف مختلفة. فدراسات الأصناف هذه لها ميزة التبسيط وبناء فئات تصنيفية ذات مستوى نظري أعلى، لكن ما يعيبها هو كونها تجريدية إلى حد أنها تخفق في كثير من الأحيان في إعطاء وصف دقيق لمنظمة معينة. وقد طرح عدد من دراسات الأصناف هذه، وهي موضع دراسة في الفصل العاشر.

وبعد تحديد طرق لوصف محتوى الثقافات، تبقى أمامنا مسألة كيف يمكن للمرء قياس مثل هذا المحتوى أو فك رموزه من وجهة نظر الباحث أو الاستشاري. وأتناول في الفصل الحادي عشر عدداً من البدائل المتوافرة وأدافع عما أصفه بالنظرة السريرية التي تأخذ بالحسبان ما يحاول أعضاء المنظمة القيام به ويستخدمونه.

وتركز هذه الفصول بقدر أكبر على مفهوم الثقافة منه على مفهوم القيادة، ومع ذلك يجب أن يتذكر القارئ بأن القيادة هي تاريخ المجموعة التي أوجدت المحتوى الثقافي المحدد هي ما تنتهي المجموعة إليه. ولذا فإن فئات المحتوى الثقافي التي سنقوم بمراجعتها هي فئات المحتوى الموجود في رأس القائد. وعلى كل قائد، ذكراً كان أم أنثى، أن يعي افتراضاته الخاصة في كل من مجالات المحتوى هذه.

(٥)

افتراضات حول قضايا التأقلم الخارجي

إن تعريفاً اصطلاحياً لثقافة المنظمة من شأنه أن يضع أيدينا على ماهية الثقافة من وجهة نظر بنيوية. لكنه لا يبين محتواها. وما تدور الافتراضات الثقافية حوله. وما أنواع القضايا التي تواجهها أية مجموعة وتؤدي في نهاية الأمر إلى افتراضات ثقافية؟ وبعبارة أخرى. ما الوظائف المهمة التي تؤديها الثقافة للمجموعة؟ وما الذي يسبب بقاء افتراضات ثقافية معينة؟ لقد فحصنا هذه الأمور بشيء من التفصيل في الفصل السابق عند بروزها في الصورة الأولية لتشكل المجموعة. ومع نمو المجموعات وتطورها لتصبح منظمات. تدعم هذه القضايا بقضايا أخرى فإنها تصبح أرضية للتشكل الثقافي.

وأكثر النماذج صلة بموضوعنا هو النموذج الذي يطور علم الاجتماع وديناميكية المجموعات والمرتکز على التمييز الجوهری بین مشكلات أية مجموعة والمتعلقة بـ (١) البقاء في بيئتها الخارجية والتأقلم معها و(٢) تكامل عملياتها الداخلية لضمان القدرة على الاستمرار في البقاء والتأقلم. وبمعنى آخر. نحتاج من منظور تطوري إلى تحديد القضايا التي تواجهها أية مجموعة من لحظة ميلادها مروراً بمرحلة النضج والانحسار. وعلى الرغم من أنه قد يكون من الصعب. وأحياناً من المستحيل. دراسة الأصول والوظائف الثقافية في الوحدات العرقية التي ضاع تاريخها في العصور الغابرة، فليس من المستحيل بتاتا دراسة هذه الأمور في المجموعات أو المنظمات أو المهن التي لها تاريخها ومراحل تطورها.

إن عملية تشكل الثقافة هي بإحدى صورها متطابقة مع عملية تشكل المجموعة من حيث إن جوهر روح المجموعة أو هويتها بالذات - الأنماط المشتركة من التفكير والاعتقاد والمشاعر والقيم التي تنتج من التجربة والتعلم المشترك - يؤدي إلى نمط الافتراضات المشتركة التي أطلق عليها اسم ثقافة المجموعة. فدون مجموعة لا يمكن أن توجد ثقافة. ودون بعض الافتراضات المشتركة. أو الحد الأدنى من الثقافة. فإننا نتحدث فعلاً عن جمع من الأشخاص وليس عن مجموعة. لذلك يمكن النظر لنمو المجموعة وتشكل الثقافة على أنهما وجهان لعملة واحدة، وكلاهما نتيجة لنشاطات القيادة والتجارب المشتركة.

لذلك نحتاج لفهم الأبعاد التي يفكر القادة بها في تكوينهم للمجموعات وإدارتهم لها والقضايا التي يواجهونها وهم يسعون للتكيف مع البيئة الخارجية التي يحاولون فيها تكوين منظمة ما . فقضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدد بصورة أساسية دورة التكيف التي لا بد لأي نظام أن يكون قادرا على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة . والعناصر الجوهرية في تلك الدورة مبينة في الشكل التوضيحي رقم (٥ - ١) . وعلى الرغم من أن خطوات الدورة مبينة بترتيب متتابع، فمن المحتمل أن تعمل أية منظمة وفق معظم الخطوات في الوقت نفسه، بمجرد أن تصبح مؤسسة قائمة (شايين، ١٩٨٠، ١٩٨٣).

الشكل التوضيحي (٥ - ١) خطوات التأقلم الخارجي والبقاء

- ١- الرسالة والإستراتيجية: إيجاد فهم مشترك للرسالة الجوهرية والمهمة الأساسية والوظائف الظاهرة والكامنة.
- ٢- الأهداف: التوصل إلى إجماع حول الأهداف كما هي مستقاة من رسالة المنظمة.
- ٣- الوسائل: تطوير إجماع على الوسائل التي ستستخدم للوصول إلى الأهداف، مثل بنية المنظمة وتقسيم العمل ونظام المكافآت ونظام الصلاحيات.
- ٤- القياس: تطوير إجماع على المعايير التي تستخدم في قياس مدى نجاح المجموعة في تحقيق أهدافها، مثل نظام المعلومات والمراقبة . وتتطوي هذه الخطوة أيضا على دورة الحصول على المعلومات وإيصال تلك المعلومات إلى المكان الصحيح ضمن المنظمة وهضمها بحيث يمكن القيام بالعمل التصحيحي المناسب.
- ٥- التصحيح: تطوير إجماع على الإستراتيجيات العلاجية أو الإصلاحية المناسبة لاستخدامها إذا لم تتحقق الأهداف.

افتراضات مشتركة حول الرسالة والإستراتيجية؛

لا بد لكل مجموعة أو منظمة جديدة من تطوير مفهوم مشترك لمسألة بقائها النهائي الذي تستقي منه في العادة شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية أو مهمتها الأولية أو «مبرر وجودها» . وبالنسبة لمعظم المنظمات التجارية فإن هذا التعريف المشترك يدور حول قضية البقاء الاقتصادي والنمو التي بدورها تتطلب الإبقاء على

علاقة جيدة مع معظم أصحاب المصلحة في المنظمة وهم: (١) المستثمرون وحملة الأسهم، و(٢) موردو المواد اللازمة للإنتاج، و(٣) المديرون والموظفون، و(٤) المجتمع والحكومة، وأخيراً وليس آخراً (٥) العملاء المستعدون لدفع المال للحصول على المنتج أو الخدمة.

وقد أظهرت عدة دراسات أخيرة للمنظمات أن مفتاح النمو والبقاء على المدى الطويل يكمن في الحفاظ على نوع من التوازن بين احتياجات هذه الجماعات. وأن رسالة المنظمة، باعتبارها مجموعة من الاعتقادات حول قدراتها الرئيسية ووظائفها الأساسية في المجتمع، هي انعكاس لهذا التوازن (دونالدسون ولورش Donaldson and Lorsch, 1983: كوتر وهسكيت Kotter and Heskett, 1992: بوراس وكولنز Porras and Collins, 1994). ولقد كان من الخطأ التفكير على أساس التركيز الشامل على أي من هذه الجماعات، لأنها مجتمعة تشكل البيئة التي على المنظمة أن تتجح فيها.

ومن الواضح أن الرسالة الجوهرية أو المهمة الأولية في المنظمات الدينية والتربوية والاجتماعية والحكومية، إلا أنها تتفق والمنطق الذي يفيد بأنها مستقاة في النهاية من الموازنة بين احتياجات أصحاب المصلحة المختلفين، هي نفسها. وهكذا على سبيل المثال، لا بد أن توازن رسالة إحدى الجامعات بين احتياجات التعلم لدى الطلاب (التي تشمل توفير السكن والطعام وفي كثير من الأحيان لعب دور الأبوين)، واحتياجات هيئة التدريس للقيام بالأبحاث واكتساب المزيد من المعرفة، واحتياجات المجتمع لأن يكون له مستودع من المعرفة والمهارة، واحتياجات المستثمرين الماليين لأن تكون لهم مؤسسة قابلة للنمو، بل وفي نهاية المطاف احتياجات المجتمع إلى مؤسسة تسهل انتقال المراهقين في آخر سنوات المراهقة إلى سوق العمل وتصنيفهم إلى مجموعات مختلفة المهارات.

وعلى الرغم من أن الرسائل الجوهرية أو المهمات الأولية تصاغ عادة بالإشارة إلى جماعة واحدة، كالعلاء مثلاً، فإن من المفيد أكثر التفكير بالرسالة النهائية أو الجوهرية بطريقة تغيير السؤال إلى: «ما وظيفتنا في الخطة الأوسع للأمور؟» أو «ما الذي يبرر وجودنا المستمر؟» وطرح السؤال بهذه الطريقة يكشف لنا أن معظم المنظمات لها وظائف متعددة تعكس أصحاب المصلحة المتعددين وأن بعض هذه الوظائف هي مبررات علنية، في حين أن بعضها الآخر «كامن» لا يجري الحديث عنه تقريباً (مرتون Merton, ١٩٥٧). فالتعليم على سبيل المثال هو الوظيفة الواضحة لنظام المدارس. ولكن نظرة مدققة لما يجري في أنظمة المدارس يوحي بعدة وظائف

كامنة أيضاً، وهي: (١) إبعاد الأطفال (صغار البالغين) عن الشوارع وإبقاؤهم خارج سوق العمل إلى أن يتوافر لهم مكان فيه وتكون لديهم بعض المهارات المناسبة، و(٢) توزيع الجيل القادم وتجميعه ضمن فئات يتم تصنيفها حسب المواهب والمهارات وفقاً لاحتياجات المجتمع، و(٣) تمكين المهن المختلفة المرتبطة بنظام المدارس من البقاء والحفاظ على استقلالها المهني. ويفحص الوظائف الواضحة والكامنة، يدرك قادة المنظمة وأعضاؤها أنه من أجل البقاء، لا بد للمنظمة من أن تقي إلى درجة ما بجميع هذه الوظائف.

وهكذا تصبح الرسالة الجوهرية قضية معقدة متعددة الوظائف، إذ لا بد لبعض الوظائف من أن تبقى كامنة لحماية الهوية الظاهرة للمنظمة. فالإعلان الصريح عن وظائف مجالسة الأطفال والتصنيف والاستقلال المهني سيكون محرراً، ولكن هذه الوظائف تلعب في كثير من الأحيان دوراً مهماً في تحديد نشاطات منظمات مدرسية. وفي المنظمات التجارية، تشمل الوظائف الكامنة على سبيل المثال توفير وظائف (فرص عمل) في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة التجارية، وتوفير موارد اقتصادية للمجتمع على شكل ما يُشترى من بضائع ومواد خام، وتوفير مواهب إدارية للاستفادة منها في نشاطات أخرى غير تسيير العمل التجاري. ولا تظهر أهمية هذه الوظائف الكامنة إلا حين تفكر المنظمة بإغلاق نشاطها أو الانتقال إلى عمل آخر، فحينئذ يظهر فجأة عدد من مجموعات المصالح التي كانت بشكل أو بآخر تعتمد على المنظمة - ولو كان ذلك بصورة ضمنية - لتحجج على قرار الانتقال أو الإغلاق.

وتبدأ المناظرات الداخلية بين الأعضاء الذين تختلف لديهم الأولويات بين الوظائف المختلفة، مما يرغب المنظمة على أن تواجه وجوده بشكل جماعي في قمة التسلسل الهرمي. وإذا تبين أنه لا توجد أولوية ينضوي تحتها كل شيء فإن المجموعة قد تنقسم بل وقد تتحل. ومن جهة أخرى، إذا أدت المناقشة إلى تأكيد ماهية الرسالة والهوية للمجموعة، فإنه يتشكل عنصر ثقافي قوي كي يمضي قدماً عبر معتقدات الإدارة العليا وافتراساتها.

وتتعلق الرسالة بصورة مباشرة بما تطلق المنظمات عليه اسم الإستراتيجية. ومن وجهة نظر أحد المحللين من خارج المنظمة، فإن المرء بإمكانه أن يحدد ما ينبغي للإستراتيجية أن تكون عليه كي تبقى المنظمة وتزدهر. ولكن من وجهة نظر من هم في الداخل، فإن الخيارات الإستراتيجية محدودة بثقافة المنظمة. وكثيراً ما يشعر استشاريو الإستراتيجية بالإحباط لأن توصياتهم لا تُتبع. فهم ينسون أنه ما لم تكن

هذه التوصيات عملية. مع أخذ افتراضات المنظمة عن نفسها بالاعتبار، فإنه لن يكون لها معنى ولذلك لن تطبق.

وقد استمعت، على سبيل المثال، في إحدى مراحل تطور سيبا-جايجي، إلى مناظرات مطولة بين كبار المديرين حول ما إذا كان يجب أن تقوم سيبا-جايجي بتصميم أي منتج وإنتاجه، شريطة إمكانية بيعه وتحقيق أرباح من ورائه. أو إذا كان يجب أن تقتصر التصاميم والمنتجات على المنتجات التي يعتقد بعض كبار المديرين أنها سليمة وقيمة، بناء على فهمهم لما بُنيت شركتهم عليه في الأصل ومواهبهم الفريدة. وركزت المناقشة على ما إذا كان ينبغي الاحتفاظ أو عدم الاحتفاظ بإيرويك Airwick التي كانت الشركة الفرعية الأمريكية قد اشترتها لتساعد سيبا-جايجي كي تصبح أكثر كفاءة في التسويق الموجه إلى المستهلك. وكانت إيرويك تصنع المنتجات المعطرة للهواء للتخلص من روائح الحيوانات المنزلية وغيرها من الروائح، وفي أحد الاجتماعات السنوية للإدارة العليا كان رئيس الشركة الفرعية الأمريكية يعرض بزهو بعض الإعلانات التلفزيونية للمنتج الجديد كاربِت فرش Carpet Fresh. كنت أجلس إلى جوار أحد كبار أعضاء المجلس الداخلي، وهو باحث سويسري طور عدة منتجات من منتجات الشركة الكيميائية الرئيسية. وكان من الواضح أن الإعلانات سببت له الانزعاج. وفي نهاية الأمر مال نحوي وهمس بصوت مسموع: أتدري يا شاين، هذه الأشياء لا ترقى حتى لأن تكون منتجات».

ولم أفهم هذا التعليق إلا في المناظرات التالية والتي دارت حول ما إذا كان ينبغي بيع إيرويك (رغم أنها كانت من الناحية المالية سليمة ومربحة) حين كشفت المنظمة عن أن سيبا-جايجي لم تستغ كونها شركة تنتج شيئاً يبدو تافهاً مثل معطر الهواء. وهكذا تم التوصل إلى قرار إستراتيجي رئيسي على أساس ثقافة الشركة، لا على أسس تسويقية أو مالية. ومن ثم باعت سيبا - جايجي تلك الشركة وأكدت الافتراض بأنها لا يجب أن تدخل أعمالاً تجارية إلا إذا كان لها قاعدة علمية واضحة وتعالج مشكلات رئيسية كالمرض والجوع الشديد.

وقد ظهرت هذه المسألة بطريقة مختلفة في شركة جنرال فودز General Foods حين وجه لها بعض من جماعات المستهلكين وخبراء التغذية الاتهام بأن بعض منتجاتها تفتقر إلى القيمة الغذائية، رغم أن طعمها جيد بسبب ارتفاع كمية السكر ووجود نكهة صناعية في محتواها. ولم يطرح هذا الاتهام على الإدارة العليا مجرد تساؤل اقتصادي فحسب، بل وأيضاً سؤالاً حول الهوية: هل هذه الشركة شركة أطعمة أم

شركة مأكولات موجهة إلى المستهلك (أي شركة تنتج أي شيء طعمه طيب). أو كلا الأمرين معاً، أو لا هذا ولا ذاك؟

في البداية حاولت الشركة الاستجابة لمطالب المستهلكين بمحاولة تطوير منتجات مغذية وبيعها لهم. لكنها وجدت أنهم يفضلون حقاً منتجات أرخص ثمناً وأقل قيمة غذائية بشرط أن تكون أطيب طعماً. ولم تفلح حملتها الإعلانية لبيع ما هو مغذٍ في التغلب على مقاومة المستهلكين هذه، كما لم تفلح كذلك سياستها في تخفيض الأسعار. ودارت مناقشة في الشركة حول رسالتها الأساسية التي تتخطى البقاء الاقتصادي، وفي هذه المناقشة كانت حجج المديرين المتبنين للفلسفة الواقعية ذات التوجه نحو السوق أكثر نجاحاً إلى حد بعيد. واكتشفت الشركة أن التزامها بالتغذية ليس جوهرياً وأن هويتها تتركز إلى حد أكبر بكثير على افتراض أنها تعمل في تجارة المأكولات الموجهة إلى المستهلك. وهي ستقوم بصناعة أي طعام وبيعه حين يكون الناس مستعدين لدفع ثمنه. وبإيجاز. ستكون الافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة حول هويتها ورسالتها أو وظائفها النهائية. أحد أهم العناصر المركزية في أية ثقافة. وليست هذه الافتراضات شعورية بالضرورة ولكن يمكن جعلها تطفو على السطح إذا سبر المرء غور القرارات الإستراتيجية التي تصنعها المنظمة.

افتراضات مشتركة حول الأهداف المستقاة من الرسالة:

إن الإجماع على الرسالة الجوهرية لا يضمن بالضرورة أن يكون لأعضاء المنظمة أهداف مشتركة. فالرسالة تكون مفهومة في كثير من الأحيان ولكن صياغة التعبير عنها تكون غير جيدة. ومن أجل الوصول إلى إجماع على الأهداف تحتاج المجموعة إلى لغة مشتركة وافتراضات مشتركة حول العمليات اللوجستية الأساسية التي ينتقل المرء بها من شيء مجرد أو عام مثل الشعور بالرسالة إلى الأهداف الملموسة المتمثلة في تصميم وصنع وبيع منتج فعلي أو خدمة فعلية ضمن قيود محددة ومتفق عليها خاصة بالتكلفة والزمن.

كان هناك إجماع واضح، على سبيل المثال، في شركة المعدات الرقمية على رسالتها في تقديم سلسلة من المنتجات «تكسب السوق»، لكن هذا الإجماع لم يوفر للإدارة العليا الحل لمشكلة كيفية تخصيص الموارد بين مجموعات تطوير المنتجات المختلفة. كما أنه لم يحدد الطريقة الأفضل لتسويق هذه المنتجات. فالرسالة والإستراتيجية يمكن أن تكونا سرمديتين، في حين لا بد من صياغة الأهداف من أجل ما ينبغي

فعله في العام القادم وفي الشهر التالي وغداً. والأهداف تحول الرسالة إلى شيء مادي وتسهل القرارات الخاصة بالوسائل. وفي تلك العملية كثيراً ما تُكشف صياغة الأهداف والقضايا غير المحلولة أو الافتقار إلى الإجماع حول قضايا أكثر عمقا.

وفي شركة المعدات الرقمية، كشفت المناقشة التي دارت حول تحديد أي المنتجات التي ينبغي دعمها وكيفية دعمها، عن افتقار شديد إلى الاتفاق اللغوي حول طريقة التفكير بالتسويق. فقد اعتقدت إحدى المجموعات على سبيل المثال أن التسويق يعني دعاية أفضل لصورة الشركة في المجلات الواسعة الانتشار كي يصبح اسم الشركة مألوفاً لعدد أكبر من الناس، وكانت مجموعة أخرى على قناعة بأن التسويق يعني دعاية أفضل في المجلات المتخصصة. واعتقدت مجموعة ثالثة أنه يعني تطوير الجيل التالي من المنتجات، وركزت مجموعة رابعة على بيع البضائع ودعم المبيعات باعتبارهما العنصرين الأساسيين في التسويق.

لم تتمكن الإدارة العليا من تحديد أهداف واضحة بسبب الافتقار إلى اتفاق حول معنى الوظائف الأساسية وكيف تعكس هذه الوظائف الرسالة الجوهرية للمنظمة. وكان على الإدارة العليا أن تتوصل إلى اتفاق حول ما إذا كان من الأفضل تطوير الشركة من خلال كونها معروفة جيداً في الدوائر المتخصصة أو من خلال كونها مألوفاً على مستوى الدولة كاسم (ماركة) منتجات تجارية في تلك الصناعة. وكان الافتراض المشترك الأكثر عمقا الذي طغى على هذه المناقشة مستقياً من الهوية التي يتصف بها معظم أعضاء الإدارة العليا في شركة المعدات الرقمية، وهي أنهم مهندسون كهربائيون ومبتكرون. فهم بصفتهم مهندسين كانوا يعتقدون أن المنتجات الجيدة تتبع نفسها، وأن حكمهم هم على الجودة كافٍ، وأنه لا ينبغي أن يهدر المراء المال على بناء صورة لنفسه.

وفي سيبا - جايجي كان هناك إجماع واضح على رسالة البقاء في عالم الأدوية التجاري، لأن ذلك يناسب المفهوم الذاتي العريض لدى الإدارة العليا كما أنه كان مربحاً. إلا أنه كان هناك خلاف كبير على الأهداف، مثل معدل العوائد التي يجب توقعها من ذلك الفرع وطول الفترة الزمنية التي ينبغي قياس أداء الشركة ونموها خلالها.

ولأن الأهداف التشغيلية ينبغي أن تكون أكثر دقة وتحديداً، فإن المنظمات تنظر عادة في قضايا رسالتها وهويتها في سياق اتخاذ قرارات حول أهدافها السنوية أو الأهداف ذات المدى الأطول. وإذا أراد المراء أن يفهم الافتراضات الثقافية لا بد له أن يحرص على عدم الخلط بين الافتراضات المتعلقة بالأهداف والافتراضات

الخاصة بالرسالة. فاهتمام سيبا - جابجي بأن ينحصر عملها التجاري في صنع منتجات مفيدة ذات أساس علمي لم يتضح في مناقشاتها حول الأهداف التجارية إلى أن تعرضت لقضية إستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو عدم شرائها. وفي الواقع إحدى طرق النظر إلى ما نغنيه بالإستراتيجية هو ملاحظة أن الإستراتيجية تتعلق بنشوء الرسالة الأساسية، في حين أن الأهداف التشغيلية تعكس قضايا البقاء التكتيكية القصيرة المدى التي تحددها الشركة. وهكذا فحين تدخل شركة ما في مناقشة الإستراتيجية الأساسية، فهي تحاول عادة إجراء تقييم أكثر جوهرية للعلاقة بين شعورها برسالتها وأهدافها التشغيلية.

وتلخيصاً لما سبق، يمكن تعريف الأهداف على مستويات تجريدية عدة وبأفاق زمنية مختلفة. هل هدفنا أن نحقق الربح في نهاية الربع التالي، أم أن نعقد عشر صفقات بيع في الشهر القادم، أم أن نخبر اثني عشر زبوناً محتملاً غداً؟ ويمكننا فقط ونحن نتوصل إلى الإجماع حول أمور كهذه - مما يؤدي إلى حلول تتجح بشكل متواتر - أن نبدأ في التفكير بأهداف المنظمة على اعتبارها عناصر ثقافية محتملة. ولكن حين يتم التوصل إلى هذا الإجماع، تصبح الافتراضات المتعلقة بالأهداف عنصراً قوياً جداً في ثقافة المجموعة.

افتراضات مشتركة حول وسائل تحقيق الأهداف:

لا يمكن للمجموعة أن تنجز أهدافها وتحقق رسالتها ما لم يكن هناك إجماع على وسائل تحقيق الأهداف. وينبغي أن تكون للوسائل التي ستستعمل صلة بالسلوك اليومي، ولذلك فهي تحتاج إلى مستوى أعلى من الإجماع. فمن الممكن أن تكون للمرء أهداف متداخلة، ولكن لن يحدث أي شيء على الإطلاق إلا إذا اتفق المرء على كيفية هيكلة المنظمة وكيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وتمويلها وبنائها وبيعها. ومن النمط الخاص لهذه الاتفاقات لن يبرز أسلوب المنظمة فحسب، بل سيظهر أيضاً التصميم الأساسي للمهام وتقسيم العمل وبنية الإبلاغ وتحمل المسؤولية وأنظمة المكافآت والحوافز وأنظمة المراقبة وأنظمة المعلومات.

والمهارات والتقنية والمعرفة التي تكتسبها المجموعة في جهدها للتعامل مع بيئتها تصبح عندئذ جزءاً من الثقافة إذا كان هناك إجماع حول ماهيتها وكيفية استخدامها. على سبيل المثال، في دراسة تناولت عدة شركات تصنع أفضل آلات الناي في العالم، يبين كوك Cook (اتصال شخصي، ١٩٩٢) أن الصانع تمكنوا منذ عدة قرون من إنتاج

آلات ناي يكتشف الفنانون على الفور أنها من صنع شركة معينة. لكن لا الإدارة ولا الصناع يستطيعون أن يصفوا بدقة ما قاموا به لتحقيق ذلك. فما قاموا به هو جزء متأصل من عمليات الصنع ويعكس مجموعات من المهارات يمكن نقلها من جيل إلى آخر من خلال نظام لقبول المتدربين، لكنه لا يمكن تحديده تحديداً رسمياً.

وفي إطار إيجاد الوسائل التي ستحقق المجموعة أهدافها من خلالها، تتم تسوية جزئية لكثير من القضايا الداخلية التي لا بد للمجموعة من التعامل معها. فمشكلة تقسيم العمل الخارجية ستضع هيكلًا يحدد من سيتعرف على من، وتحدد أيضاً من ستخول إليه السلطة. وسيحدد نظام عمل المجموعة حدودها وقواعد عضويتها. وستقرر المعتقدات والمواهب الخاصة التي يتمتع بها مؤسسو المجموعة وقادتها أية وظائف يكون لها الدور الرئيس أثناء تطور المجموعة. وعلى سبيل المثال، فسوف يحدث المهندسون الذين يؤسسون شركات قائمة على اختراعاتهم أنواعاً من الهياكل الداخلية الشديدة الاختلاف عن الرأسماليين المجازفين الذين يؤسسون منظمات يجمعون فيها المهوبة الفنية والتسويقية تحت توجيه قادة ذوي توجه مالي أو تسويقي.

كان مؤسسو سيبا - جايجي يعتقدون أن حلول المشكلات تأتي عن طريق التفكير المضني والبحوث العلمية والاختبار الدقيق لتلك البحوث في السوق. ومن البداية كان لدى هذه الشركة أدوار بحثية محددة بوضوح وميّزت بشكل قاطع بينها وبين الأدوار الإدارية. وقد تطور فيها نموذج يفيد بأنه لا بد أن يكون المرء خبيراً في مجاله بدرجة تجعله يعرف عن ذلك المجال أكثر من أي شخص آخر - وهو نموذج من الواضح أنه مستقى من بعض افتراضات النموذج العلمي الذي بنت الشركة عملها عليه. ومن المحتمل تاريخياً أن هذا الارتباط مع ثقافة العلم يُفسر جزئياً الافتراض القائل بأن حقل خبرة المرء هي ملكه أو مجاله الخاص والشعور بأن من المحتمل أن يعتبر إعطاء النصيحة في ذلك الحقل هو إهانة له. والمجال المحدد يشمل كل ما يخص له من مرؤوسين وميزانية ومساحة مكانية وجميع الموارد الأخرى. عندئذ أصبح هذا المستوى من الإحساس بالاستقلال الذاتي والعلاقة الرسمية التي تطورت بين أعضاء المجموعة هو وسيلتهم في إنجاز العمل. كما أن الدرجة العالية من الاعتماد على السلطة الهرمية استقت أيضاً من التقنية الأساسية التي تعمل سيبا - جايجي فيها. فالكيمياء والهندسة الكيميائية حقلان هرميان دقيقان إلى درجة لا بأس بها تساعد الخبرة والتجربة فيهما على الوقاية من وقوع حوادث أو انفجارات خطيرة.

ومن جهة أخرى تطور في شركة المعدات الرقمية نموذج يفيد بأن المجال الوحيد الذي يملكه الشخص حقاً هو مسؤوليته الشخصية عن القيام بمهام وإنجازات معينة. وكان يُنظر للميزانية والمروّوسين والمساحة المكانية والموارد الأخرى على أنها ملكية مشتركة للمنظمة. لا يملك المرء أكثر من التأثير فيها. ويمكن أن يحاول آخرون في المنظمة التأثير في المديرية المسؤولة أو مرؤوسيهـا، ولكن لا توجد حدود رسمية أو أسوار، كما كان يُنظر إلى المساحة المكانية على أنها أرض مشتركة. كما كان للمشاركة في المعرفة قيمة كبيرة. وبينما كان يمثل إعطاء أفكار لشخص آخر في سيبا-جايجي تهديداً للشركة، فقد كان ذلك يعتبر في شركة المعدات الرقمية من ضروريات البقاء. فالتقنية الأساسية للهندسة الكهربائية وتصميم الدوائر الكهربائية تتيج قدراً أكبر لإجراء التجارب والابتكار الشخصي، إذ الأخطاء في معظمها إضاعة للوقت والموارد ولكنها لا تحمل تهديداً جسدياً.

وفي شركة المعدات الرقمية يمكن أن يكون عدم وجود إجماع على من «يملك» وماذا يملك مصدراً رئيسياً للصراع. ففي فترة معينة من تاريخها على سبيل المثال، لم يكن هناك إجماع على قواعد الحصول على خدمات هندسية رئيسية. مثل رسم المخططات واستخدام ورشة بناء النماذج. وكان بعض المهندسين يعتقدون أن العمل سيتم بالترتيب الذي قدّمت به الطلبات، ويعتقد آخرون أنه سيتم بناءً على أهمية العمل، وفي أحيان كثيرة يقنعون مدير الخدمات بأن يخالف الدور ويعطي عملهم أولوية. وكان هذا يسبب غضباً شديداً لدى الأشخاص الذين ينتظرون دورهم وهم صابرون ويسببون القلق الشديد لمدير الخدمات، كما هو متوقع.

ومع مرور الوقت تعين على المجموعة الهندسية بأكملها أن تجتمع لوضع مجموعة مشتركة من السياسات، ومن الطريف أن هذه المجموعة ثبتت النمط الموجود وأضفت عليه المشروعية. فالمطلوب من كل من المدير الهندسي ومدير الخدمات القيام بالشيء «المنطقي»، وإذا لم يتمكنوا من تحديد ذلك، فعليهما إحالة الموضوع إلى المستوى الأعلى من الإدارة لحسمه. وقد انتهت مناقشات السياسة بتعزيز الافتراض بأنه بسبب عدم وجود من هو على درجة كافية من الذكاء لأن تكون لديه الوصفة المناسبة لكيفية القيام بالأشياء، فإن على الأشخاص استخدام ما لديهم من ذكاء وحصافة في جميع الأوقات. وكانت النظرة إلى الالتباس هي أنه واقع لا بد من التعايش معه وإدارته بحكمة.

والمشاعر المتعلقة بالأرض والملكية والمجال لها أيضاً أساسها البيولوجي، فقليلة هي الأشياء التي تثير هذا القدر من عدوانية الحيوانات بقدر ما يثيره التعدي على أرضها. وقليلة هي الظروف التي تسبب قدراً من انهيار أنماط السلوك الطبيعية بقدر ما يسببه الإفراط في الازدحام. مما يجعل وجود أي مساحة من الخصوصية بمثابة المستحيل من الناحية المادية (هول Hall, 1966). وفي الثقافات التي لا مفر فيها من الازدحام بسبب نقص الأمكنة، تتشكل افتراضات ثقافية دفاعية للتعامل مع ما يسببه ذلك من ضغط وكرب. ويلحظ بترفيلد (Butterfield 1982) في وصفه للصين أنه حين يصطدم شخص بآخر في حافلة مزدحمة، فهو لا يحتاج حتى لقول أسف، كما يفعل الغربيون بصورة روتينية، لأن الشخص اصطدم بأحد الغرباء فحسب، أي بشيء غير شخصي. وينطبق النوع نفسه من نزاع الطابع الشخصي في المترو الياباني. ولذلك فهو ينطبق على أي نمط من أنماط الازدحام الشديد.

ويمكن النظر إلى تقسيم العمل - أي تخصيص أنماط مختلفة من الأدوار - على أنه امتداد لتخصيص الممتلكات المكانية وغيرها من أنواع الممتلكات، على اعتبار أن من المحتم أن مقادير متفاوتة من المكانة ومن إتاحة الوصول إلى المكافآت ومن مزايا معينة ترافق الأدوار الموزعة. لذلك فإن الطريقة التي تخصص هذه الأدوار فيها والإجماع على تخصيص الأدوار لا يصبحان الوسيلة التي تنجز بها المهمات فحسب، بل ويحلان أيضاً قضايا رئيسية تخص المجموعة. ولأن الوسيلة التي يتم بها عمل الأشياء في البيئة الخارجية تصبح «ملكية» في البيئة الداخلية، فإننا كثيراً ما نرى الوسيلة تسيطر على الغاية. فخط التجميع الكفء قد يضيف على السلوك صبغة آلية لدرجة أن الشركة تبدأ بإعطاء صورة عن نفسها بأنها تهتم بالكفاءة والربح أكثر مما تهتم برفاهة موظفيها. ويمكن أن يصبح «مجال» مدير الإنتاج مقدساً حتى لو أمكن أن يؤدي إلى نشاطات للمنظمة تنتهك عناصر الهوية والرسالة الأخرى.

لذلك فإنه من الصعب تغيير هياكل المنظمة وعملياتها لأنه لا ينطوي على اعتبارات الكفاءة والفعالية فيما يتصل بالمهمة الخارجية فحسب، بل يتضمن أيضاً إعادة تخصيص «الملكية» الداخلية. وبالمثل فإن تغيير أنظمة المكافأة وأنظمة تخصيص المكانة في العمل الداخلي للمنظمة قد يكون صعباً لأن مثل هذه التغييرات ستؤثر في كيفية القيام بالعمل وفي مدى دقة إنجاز الأهداف. وهذا هو السبب في أن التحليل التنظيمي يتحرك بازدياد نحو ما يطلق عليه اسم تحليل الأنظمة الاجتماعية - الفنية.

وفي ذلك إقرار بالدرجة التي تتضافر فيها الوسائل الفنية الرسمية لإنجاز المهمات مع الأنظمة الداخلية للمراكز والمجالات والأدوار تضافراً جوهرياً (هانا 1988: Hanna؛ باسمور وشروود 1978: Pasmore and Sherwood؛ رايس 1963: Rice؛ تريست 1963: Trist وآخرون، 1963).

والأخص ما ورد بالقول بأنه، مع تشكل الافتراضات الثقافية حول الوسائل التي يجب تحقيق الأهداف بها، من المحتم أنها ستتطوي على القضايا الداخلية المتعلقة بالمركز والهوية: مما يسلط الضوء على التعقيد الذي يتصف به كل من تحليل الوسائل والقضايا المحيطة بجهود تغيير كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها. ويؤلد الإجماع على الوسائل التي ينبغي استخدامها الانتظامات السلوكية والكثير من النتائج الصناعي الذي يُنظر إليه بمرور الوقت على أنه الانعكاسات الظاهرة للثقافة. وحين تأخذ هذه الانتظامات والأنماط مكانها. تصبح مصدر الاستقرار للأعضاء، ولذلك يتمسكون بها بشدة.

افتراضات مشتركة حول قياس النتائج؛

لقياسات الأداء عنصران لا بد من تحقيق الإجماع حولهما هما: ما الذي ينبغي قياسه وكيف يُقاس. وتتشكل عناصر ثقافية قوية حول كل من هاتين القضيتين. وفي كثير من الأحيان يصبحان القضية الأولى التي يهتم بها المنضمون الجدد إلى المنظمة.

معايير القياس؛

الإجماع حول ما يمكن قياسه:

حين تبدأ المجموعة في الأداء، لا بد لها من إجماع حول كيفية الحكم على أدائها هي حتى تتعرف على نوعية العمل التصحيحي الذي ينبغي القيام به حين لا تسير الأمور حسب ما هو متوقع. على سبيل المثال. سبق أن لاحظنا أن تقييم المشاريع الهندسية وخلال مرحلة مبكرة من تاريخ شركة المعدات الرقمية كان يتوقف على ما إذا كان بعض المهندسين الأساسيين راضين عن المنتج أو غير راضين. فقد افترضت الشركة أن القبول الداخلي بديل مُرضٍ عن القبول الخارجي. وفي الوقت نفسه، إذا شعرت عدة مجموعات هندسية بالرضا عما كانوا يقومون بتصميمه فإن معيار القبول يتحول ليسير تبعاً لقرار السوق، وقد تنجح هذه المعايير. في الوقت نفسه، مادام هناك

مصادر كافية لدعم المشاريع كافة، وذلك لأن شركة المعدات الرقمية كانت تحقق نمواً سريعاً. وكان المعيار في إحدى شركات التكنولوجيا المتقدمة الأخرى مختلفاً تمام الاختلاف، حيث كانت تقوم بتصميم منتجاتها واختبارها بصورة تامة من قبل السوق وذلك قبل إجازتها لتنتج على نطاق واسع.

ويتم التقييم في شركة ويلميد Wellmade لصناعة آلة الفلوت في كل مرحلة من مراحل التصنيع، ولذا يكون من المرجح أن تجتاز الآلة اختبارات الفحص ومن ثم تلقى قبولاً لدى العازف بمجرد وصولها نهاية خط الإنتاج. ولو وجد الصانع في الآلة ما لا يروق له فإنه وببساطة يردها للصانع السابق له حيث كان مبدأ قبول إعادة التصنيع دون امتعاض مبدأ متعارفاً عليه فيما بينهم (S.D.N. Cook, Personal Communication إس. دي. إن كوك، الاتصال الشخصي، ١٩٩٢).

وقد وجد كوك Cook أيضاً عملية مشابهة في شركة فرنسية لصناعة الخمور، حيث لم يكن يتم تقييم كل خطوة من خطوات التصنيع من قبل خبير في التذوق فحسب بل كان هذا الدور الجوهري للذواق - وهو الشخص الذي يصدر القرار الأخير بشأن كون المجموعة جاهزة أم لا - لا يتولاها أحد سوى أبناء الخبير السابق. وحدث أن آخر خبراء هذه الشركة لم يرزق أبناء ذكورا، فبدل أن تعهد الشركة بدوره إلى كبرى بناته، عهدت به إلى أحد أبناء إخوته الذكور بزعم أن تفضيلات التذوق لدى الأنثى مختلفة بطريقة ما عن تفضيلات التذوق لدى الرجل.

ولقد عملت في إحدى المرات خلال عام ١٩٨٠ في إدارة قسم التتقيب والإنتاج بشركة شل للبترول Shell Oil Company في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت مهمتي الاستشارية تتمثل في مساعدتهم على القيام بتحليل ثقافي لتطوير قياسات أفضل لمستوى أداء القسم. وبمجرد أن بدأنا جماعياً في فحص النتاج الصناعي والمعتقدات والقيم المعتمدة لهذه المجموعة اتضح على الفور أن مجموعة التتقيب ومجموعة الإنتاج تتبنيان مفاهيم مختلفة تماماً للطريقة التي يرغب بها كل منهما في قياس أدائها، إلا أنه كان هناك إجماع تام داخل المجموعة الواحدة، فقد كنا بحق نتعامل مع ثقافتين فرعيتين.

كانت مجموعة التتقيب ترغب في قياس مستوى أدائها من خلال توصلها لمؤشرات وجود البترول، وهو الأمر الذي رأوا أنه يتعين أن يتم تحديده على أساس إحصائي على مدار فترة طويلة من الوقت، وذلك لأن معظم الآبار قد ثبت جفافها. وعلى النقيض

من ذلك فإن مجموعة الإنتاج المكلفة باستخراج البترول من الآبار النشطة بصورة آمنة أبدت رغبتها في قياس أدائها على المدى القريب، من حيث الإنتاج الآمن والفعال. والخطورة بالنسبة لمجموعة التنقيب تكمن في عدم عثورها على أي شيء خلال فترة طويلة من الزمن. وبالنسبة لمجموعة الإنتاج فإن الخطورة تكمن في نشوب حريق وهو أمر وارد حدوثه في أية لحظة. وفي النهاية فإن كلا المجموعتين كانتا ترغبان في الإسهام في الأداء المالي للشركة ومن ثم فقد لزم أن توضع تكلفة التنقيب وكذلك تكلفة الإنتاج الآمن في الحساب، غير أن هذه الأمور لم تكن المعيار الرئيسي لقياس الأداء الذي ترغب فيه أي من المجموعتين.

وتعتمد بعض الشركات إلى تعليم المسؤولين التنفيذيين لديها الثقة في آرائهم ليكون ذلك أساساً لقراراتهم، إلا أن البعض الآخر يعمد إلى تعليمهم كيفية مراجعة رؤسائهم، في حين أن غيرهم يهدف إلى تعليمهم عدم الوثوق بالنتائج إلا إذا كانت مبنية على بيانات ثابتة مثل أسواق الاختبار، أو على الأقل تكون مبنية على أبحاث السوق. ومع ذلك فإن البعض لا زال يعلم المسؤولين التنفيذيين لديهم الاعتماد على الخبراء الموجودين ضمن هيئة الموظفين. وإذا كان لدى بعض أعضاء المجموعة مفاهيم مختلفة حول ما يتعين البحث عنه وكيفية تقييم النتائج فإنهم لا يستطيعون تحديد وقت وكيفية القيام بأعمال تصحيحية.

وعلى سبيل المثال، فإنه كثيراً ما يكون لدى كبار المديرين داخل المؤسسات وجهات نظر مختلفة حول كيفية تقييم مستوى الأداء المالي مثل: نسبة المديونية بالنسبة للملكية، عائدات المبيعات، عائدات الاستثمار، سعر السهم، معدل الائتمان وغير ذلك من المؤشرات التي يتعين أن تحتل أولى اهتماماتهم، إلا أنهم لا يستطيعون تحديد الطريقة التي يسировون عليها والأعمال التصحيحية التي يحتاجون إليها إن وجدت.

وقد تنشأ نقاشات حول ما إذا كان من الضروري أن يغلّب المعيار المالي على غيره من المعايير الأخرى مثل رضا العميل وحصة السوق أو معنويات الموظف. وتكون هذه المناقشات معقدة بسبب الخلافات المحتملة حول اختيار التوقيت المناسب للقيام بعمل هذه التقييمات - هل يقومون بها بشكل يومي أو شهري أو ربع سنوي أو سنوي أم ماذا يفعلون؟ وعلى الرغم من ذلك فإن نظام المعلومات قد يكون بالغ الدقة غير أن مثل هذه الدقة لا تضمن إجماع الأعضاء على كيفية تقييم المعلومات.

لقد تم توضيح مسألة التعقيد الكامن في عملية الحصول على الإجماع حول معيار القياس في إحدى منظمات اللاجئين الدولية، حيث قام العمال الميدانيون بقياس أدائهم من خلال أعداد اللاجئين الذين تم التعامل معهم ولكن الإدارة العليا من الناحية الأخرى أولت المواقف الإيجابية للحكومات المضيفة جل اهتمامها، لأن تلك الحكومات تولت عن طريق إسهاماتها تمويل المنظمة. ولذا قامت الإدارة العليا بمراجعة كل قرار، كان من المزمع اتخاذه بخصوص اللاجئين، مراجعة فعلية مع كل قسم من الأقسام الأخرى ومن خلال العديد من المستويات الإدارية وذلك لضمان عدم إساءة القرار لأي من الحكومات الداعمة. وعلى أية حال فقد بطأت هذه العملية بشكل ملحوظ عملية صنع القرار، وأدت في كثير من الأحوال إلى إيجاد قرارات تحفظية لها طابع «القاسم المشترك البسيط». ومن الناحية الأخرى أدى هذا الأمر إلى حالة خطيرة من التوتر من جانب العمال الميدانيين الذين شعروا بأنهم كانوا يتعاملون عادة مع مواقف متأزمة قد يكون عاقبة تصفية الحساب فيها الموت لعدد ضخم من اللاجئين. فقد رأوا بأن الإدارة العليا قد سقطت في شرك البيروقراطية بصورة يستحيل الخروج منها، ولم تع عقلولهم ذلك الحرص الذي كان على الإدارة العليا اتخاذه تجاه الحكومات الراعية.

إن غياب الاتفاق حول التسلسل الهرمي لكيفية قياس النجاح - حجم المال المساهم أو عدد اللاجئين الذين تم التعامل معهم - كان مصدر الصعوبة الرئيس في عملية تحسين الأداء الكلي ورفع مستوى الرضا الوظيفي في هذه المنظمة. وإضافة إلى ذلك فقد يكون هناك غياب في مستوى الإجماع حتى على المهمة الأساسية، في حين يميل الموظفون الميدانيون إلى الاعتقاد بأن المهمة الرئيسية تكمن في مساعدة اللاجئين على البقاء أحياء، كما وضع أن الإدارة العليا كانت معنية أكثر ببقاء المنظمة بأكملها، هذا البقاء اعتمد من وجهة نظرهم على كيفية ارتباط المنظمة بالأمم المتحدة وبالحكومات المضيفة كذلك. وكان على الإدارة العليا أن تقرر ما إذا كان عليها أن تدرب موظفيها الميدانيين بصورة أكثر فاعلية على المشكلة الجوهرية للبقاء النظاماتي أم أن يتعايشوا مع الصراع الداخلي الذي قد ينتج عن غياب الإجماع. ومن الناحية الأخرى فإن الموظفين الميدانيين الأصغر سناً والمثاليين قد يحتجون أيضاً - وهو ما حدث بالفعل - بأنه لا جدوى من البقاء في منظمة إذا لم تلب احتياجات اللاجئين. وهكذا فإن المرء قد يتحتم عليه في هذه المنظمة أن يتحدث عن الافتراضات الثقافية التناحرية أو الثقافات الفرعية التناحرية، بمعنى أن الإجماع قائم في كل من المراكز الرئيسية والميدانية على حدة، ولكن إجماع المنظمة بأكملها حول الرسالة والأهداف والوسائل غائب.

ظهر في شركة سيبا جايجي حالة مشابهة بالنسبة لتقييم مستوى أداء الأقسام المختلفة. حيث اختارت الأقسام ذات الأداء المرتفع أن تقارن نفسها داخلياً بغيرها من الأقسام ذات الأداء المنخفض، ولذا كانت لديهم الرغبة في التقدم نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء. وقد اختارت الإدارة العليا مقارنة هذه الأقسام بمنافسيها من خارج المنظمة في مجال التسويق الإلكتروني لذات المنتج، واكتشفت انخفاض مستوى الأداء قياساً على هذا المعيار. وعلى سبيل المثال فإن قسم المستحضرات الدوائية قد تفوق في أدائه على غيره من الأقسام الكيميائية إلا أن أداءه بدا ضعيفاً بالنسبة لغيره من شركات الأدوية الأخرى. ولكن عادة الأسرة الواحدة جعلت من الصعب إقناع مديري أقسام الصيدلة قبول المعايير الخارجية الأكثر صرامة.

إن العديد مما يطلق عليه برامج تغيير الثقافة تتعامل فقط في حقيقة الأمر مع هذا العنصر من عناصر الثقافة - وهو القياسات التي يتعين تطبيقها في الأداء المستقبلي. ومن ثم يأتي رؤساء تنفيذيون جدد ويعلنون أنهم سوف يركزون على جودة المنتج، أو أنهم سوف يتحكمون في التكاليف، أو أن المنظمة سوف تكون أكثر توجهاً نحو العميل. وهذا الأمر يبدو في بعض الأحيان وكأنه تغير حقيقي في رسالة المنظمة، إلا أننا إذا دققنا النظر فسنجد أن الأمور لا تعدو أن تكون مجرد محور جديد لكيفية قياس النجاح. ويتضح من هذا المنظور أن مثل هذه الإشارات الجديدة لن تغير سوى عنصر واحد فقط من عناصر الثقافة، وحتى إذا تغيرت مؤشرات النتائج دون اكتراث لرسالة المنظمة وأهدافها ووسائل تحقيق هذه الأهداف فإن التغيير الفعلي سيكون طفيفاً.

الإجماع على وسائل القياس:

يجب أن يتحقق الإجماع على كل من المعايير والوسائل التي سوف يتم من خلالها جمع المعلومات. فقد وُضع، على سبيل المثال، في شركة المعدات الرقمية وخلال سنواتها الأولى نظام اتصال منفتح للغاية قائم على تحقيق أعلى مستويات الاتصال وبث روح الثقة بين أعضاء المنظمة. ويدعم هذا النظام شبكة بريد إلكتروني عالمية، وشبكة اتصالات أرضية، إضافة إلى زيارات بصفة رسمية وغير رسمية ولقاءات ودراسات استقصائية رسمية وغير رسمية، ولقاءات استشارية واجتماعات اللجنة في فضاء خارج المكتب ليومين أو ثلاثة. وقام المديرون بتطوير نظم القياس الخاصة بهم، وكذلك عهد إليهم بتقديم تقارير دقيقة حول معدل التقدم، وقامت شركة المعدات

الرقمية بمهامها انطلاقاً من الافتراض المشترك بأن المعلومات والحقيقة كلاهما بمثابة شريان الحياة للمنظمة، ومن ثم فقد بنت الشركة العديد من الآليات الرسمية وغير الرسمية لضمان معدل مرتفع من الاتصال الداخلي مثل القاعدة التي كانت مطبقة في أيامها الأولى والتي تقضي بأن تكون مكاتب الموظفين بلا أبواب. حتى يسهل الاتصال بينهم وجها لوجه وكذلك عبر شبكة اتصالات إلكترونية عالمية.

اعتمد كين أولسن Ken Olsen في قياس الأشياء على التجول بين الناس وتجاذب أطراف الحديث مع المستويات كافة داخل المؤسسة واستشعار الحالة المعنوية من المناخ الذي يصادفه أثناء تجوله. وكانت للقياسات الرسمية في بداية الأمر أهمية أكبر من القيود المالية الرسمية ومن نشأ الإجماع حول الافتراض القائل «سنكون دائماً صرحاء وصادقين بعضنا تجاه بعض».

وعلى النقيض. كانت شركة سيبا جايجي تمتلك نظام تقارير محكم يشتمل على المكالمات التليفونية الأسبوعية والتقارير الشهرية التي ترفع لهيئة الرقابة المالية في مقر القيادة والزيارات نصف السنوية التي تقوم بها فرق القيادة واللقاءات والحلقات الرسمية التي تنقل فيها سياسة المنظمة تدريجياً. وبدا أن الافتراض الأساسي في شركة سيبا جايجي هو أن تتساب المعلومات بصورة رئيسية في قنوات محددة، وأن يتم تحاشي الأنظمة غير الرسمية لأنه لا يُعول عليها.

وخلاصة القول أن الوسائل التي تقرر منظمة ما استخدامها لقياس أنشطتها وإنجازاتها الخاصة - وهي المعايير التي تختارها ونظام المعلومات الذي تضعه لقياس وضعها - تغدو مكونات رئيسية لثقافتها بمجرد أن يتحقق الإجماع على هذه المسائل. وإذا لم يتحقق الإجماع وكذلك إذا نشأت ثقافات فرعية حول الافتراضات المختلفة فإن المنظمة ستجد نفسها في صراع خطير قد يقوض قدرتها على التعامل مع المحيط الخارجي.

افتراضات مشتركة حول إستراتيجيات العلاج والتصحيح؛

تهتم المرحلة الأخيرة للإجماع. والتي تعد حاسمة بالنسبة للتكيف مع المحيط الخارجي. بما يتعين القيام به في حالة ما إذا تطلب الأمر تغيير المسار وكذا كيفية القيام بمثل هذا التغيير. وإذا أظهرت المعلومات أن المجموعة ليست على المسار الصحيح - بأن توقفت المبيعات، وانخفضت حصة السوق، وانخفضت الأرباح، وتأخر الإنتاج، وأعلن كبار المستهلكين تضرهم من جودة المنتج، أو ما شابه ذلك - فبأي طريقة يمكنها تشخيص المشكلة وعلاجها؟

والإجماع مطلوب حول كيفية جمع المعلومات الخارجية وكيفية وصولها إلى الأجزاء الصحيحة في المنظمة التي يمكنها العمل بناء عليها وكيفية تغيير العمليات الإنتاجية الداخلية لتأخذ في حسابها المعلومات الجديدة. إن المنظمات قد تصبح عديمة الفائدة في حالة الافتقار إلى الإجماع حول أي من جوانب جمع المعلومات ودورة الاستفادة منها (شاين 1980). ففي شركة جنرال فودز General Foods على سبيل المثال. يستخدم مديرو الإنتاج أبحاث السوق لتحديد ما إذا كان المنتج الذي يقومون بإدارته يحقق الأهداف المرجوة من حيث الجودة ونسبة المبيعات أو لا. وفي الوقت نفسه استطاع مديرو المبيعات الذين كانوا يقومون بجولة في المتاجر الحديثة جمع معلومات حول ردود أفعال مديري هذه المتاجر تجاه المنتجات المختلفة من حيث عرضها في أماكن مميزة أم أماكن سيئة على أرفف المتجر. وكان من الثابت أن وضع الأرفف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبيعات، وقد بذل مديرو المبيعات محاولات مستمرة في توصيل هذه المعلومة إلى مديري الإنتاج الذين رفضوا النظر إليها على أنها ذات صلة بأبحاث السوق التي "يجرونها بطريقة علمية" ولذا فقد قاموا دون قصد بتقويض أدائهم بأنفسهم. وعلى هذا النحو نجد في شركة المعدات الرقمية في أيامها الأولى، أن الشخص الذي كان يعرف الكثير عما كانت تقوم به الشركات المنافسة هو مدير المشتريات: لأنه كان الشخص المسئول عن شراء بعض الأجزاء من هذه الشركات، غير أن هذه المعرفة غالباً ما كانت تُتجاهل لأن المهندسين وثقوا في حكمهم هم أكثر من ثقتهم في هذه المعلومات.

وإذا وصلت المعلومات للمكان الصحيح حيث يتم استيعابها واتخاذ الإجراءات بناءً عليها فإن مسألة الوصول إلى إجماع على نوع الإجراء الذي يتخذ لا تزال قائمة. فعلى سبيل المثال إذا أخفق منتج في السوق هل تقوم المنظمة بفصل المدير المسئول عنه أم تعيد اختبار إستراتيجية السوق. أم تعيد تقييم جودة البحث وعملية التطوير، أم تجمع فريقاً تشخيصياً من عدد من الأقسام للنظر في كيفية الاستفادة من هذا الإخفاق، أم تتستر على عملية الإخفاق وتقل الموظفين الجيدين إلى وظائف أخرى مختلفة؟

وبالنسبة لشركة المعدات الرقمية فقد كان من المحتمل أن يتولد التشخيص والعلاج على إثر نقاشات وحوارات مفتوحة بين الأعضاء على جميع مستويات المنظمة، غير أن القدر الأكبر من الأهمية كان يعطى باستمرار للتقنيين على حساب العاملين في المالية أو التسويق أو المشتريات. وبانتهاء المناقشات والحوارات كان غالباً ما يتخذ

إجراء تصحيحي داخلي حيث يكون الموظفون إذ ذاك قد توصلوا إلى المشاكل التي يمكنهم فعل شيء حيالها. ولذا ففي اللحظة التي تكون الإدارة العليا قد توصلت فيها إلى اعتماد أسلوب عمل وأعلنت عنه، تكون أكثر المشاكل قد تمت معالجتها بالفعل. وعلى كل حال إذا تمخضت المناقشات عن اقتراحات تشكل خرقاً لبعض افتراضات كين أولسن Ken Olsen أو بديهياته فإنه يتدخل في الحوار ويحاول التأثير فيه، وإذا لم ينجح ذلك فإنه يخول بعض المجموعات سلطة معينة لتسلك مسارات مختلفة بهدف "تحقيق ذلك المقصد بهدوء" و"استثارة روح المنافسة الداخلية" و"ترك السوق يقرر بنفسه". وعلى الرغم من أن هذه العملية كانت في بعض الأحيان مسألة اتصافية إلا أنها كانت متعارفاً عليها ومجمعة على صحتها بوصفها طريقة للقيام بالأمور في إطار ذلك النمط من السوق الحيوي الذي أوجدت شركة المعدات الرقمية نفسها فيه.

ويتم في شركة سيبا جايجي اتخاذ الإجراءات العلاجية داخلياً، إن أمكن ذلك، بهدف التقليل من نقل الأخبار غير السارة للجهات العليا. وعلى أي حال فإنه في حالة ظهور المشاكل التي كانت تنتشر على مستوى الشركة فإن الإدارة العليا تمر بفترة رسمية من التشخيص غالباً ما تكون بمساعدة عوامل المهمة وغيرها من العمليات الأخرى المحددة. وبمجرد الوصول إلى التشخيص وتحديد الإجراءات العلاجية فإن القرار كان يتم نشره رسمياً عبر لقاءات نظامية ومذكرات واتصالات تليفونية وغيرها من الوسائل الرسمية كما سيتضح في الفصل الثامن عشر.

لقد وُجد في شركة جنرال فودز General Food أن أحد أصعب الإجراءات العلاجية كان يقضي بإيقاف عملية التطوير للمنتج الذي يثبت إخفاقه. وإذا أظهرت بيانات اختبار السوق إعراض المستهلكين عن شراء منتج معين، فإنه كان يعتقد بأنهم قاموا باختبار النوعية الخطأ أو أن تغييراً طفيفاً في المنتج قد يعالج المشكلة. وبغض النظر عما يرد بالبيانات فإن فريق التطوير سوف يجد لها مبررات ويدعي بأن المنتج سوف يحقق مبيعات عالية إن عاجلاً أم آجلاً. وكان يتعين على الإدارة وضع قواعد صارمة ومدد زمنية محددة اضطرتها، في حقيقة الأمر، إلى التخلي عن المشاريع بناءً على اعتراضات فريق التطوير.

لا تقتصر العمليات التصحيحية على حدود المشكلة، فإذا تراءت مؤشرات نجاح لشركة ما، فإنها قد تتخذ قراراً بالتوجه نحو النمو السريع أو وضع إستراتيجية محكمة للنمو المراقب، أو تحقيق ربح سريع والمجازفة باستمرارها مؤسسة صغيرة. ويبقى الإجماع على هذه الأمور مسألة حاسمة لتحقيق الفعالية كما يعتبر الإجماع

الذي يُتوصّل إليه أحد العوامل المحددة لأسلوب الشركة. أما الشركات التي لم تواجه مشاكل في الإبقاء على هويتها بصورة دورية فإنه قد لا يكون لديها أسلوب استجابة لمثل هذه المشكلات. وعلى كل فإن تلك المنظمات التي خاضت غمار أزمات البقاء كثيراً ما كانت تتوصّل في استجاباتها لمثل هذه الأزمات إلى الوقوف على بعض الافتراضات الأكثر عمقاً في الحقيقة. وبهذا المعنى فإن جزءاً مهماً من أجزاء ثقافة المنظمة قد يستتر حقاً. وما كان أحد ليعرف بالفعل استجاباتها لأي من الأزمات القاسية، غير أن طبيعة تلك الاستجابة سوف تعكس عناصر عميقة من عناصر الثقافة.

وعلى سبيل المثال فقد اكتشفت العديد من الشركات التي كانت على وشك الإفلاس. وجود مستوى عالٍ من الدوافع والالتزام لدى موظفيها. وتتمو إلى مسامع المرء قصصٌ مناقضة، وهي كثيراً ما تكون في زمن الحرب، وتبدر من الوحدات العسكرية التي كانت تظهر مستويات عالية من الالتزام فقط للعثور على أفراد فقدوا أي رغبة للحرب ويبحثون عن أعذار للخروج من المعركة. بل يصوبون أسلحتهم إلى ظهور جنودهم. إن المواقف المتأزمة تكشف ما إذا كانت الثقافة الفرعية للعامل قد نشأت على الحد من الإنتاج وإخفاء أفكار التحسين عن الإدارة، أو أن تلك الثقافات الفرعية تدعم الأهداف الإنتاجية.

وتكشف الأزمة في شركة من شركات الجيل الأول بعضاً من افتراضات المؤسس الأكثر عمقاً، وما إن تصبح هذه الافتراضات واضحة حتى يكون من الممكن أن تصاغ ثقافة المجموعة وفقاً لها. وكان رد فعل المؤسس في إحدى الشركات حيال الظروف الاقتصادية المتدنية هو إصدار قرار بتسريح مؤقت لعدد هائل من العمال ومن ضمنهم زملاؤه المقربون. وعلى النقيض من ذلك فإن المؤسس في إحدى الشركات الأخرى يضع، في حالة تعرضه لموقف مماثل، كل واحد في جدول العمل بدوام جزئي ويقترح أن يتقاضى كل منهم جزءاً مقتطعاً من الراتب. هذا المؤسس قد أثبت أنه يقدر موظفيه وأنه أراد الاحتفاظ بأكبر عدد منهم قدر المستطاع. والمؤسسات العاملة في مجال «الاضطرابات العصبية» والتي تصبح ثقافتها متعلقة بالاختلال الوظيفي المزمن لدى المرضى تنشأ في كثير من الأحيان نتيجة لسلسلة من مثل تلك القرارات المتأزمة التي تولد نزعة منظمة في كيفية الاستجابة للمشاكل. (كيتس دي فريس وميلر - Kets de Vries and Miller 1984: ميلر 1990). لذلك فإن الاستجابة للأزمات توفر الفرص لبناء الثقافة كما تكشف عن جوانب الثقافة التي نشأت بالفعل. وانطلاقاً من وجهة النظر هذه فإن هذا المجال من مجالات التأقلم المنظماتي يعد واحداً من أهم ما يجدر تحليله وفهمه وإدارته إن أمكن ذلك.

إن الإستراتيجيات العلاجية والتصحيحية التي تركز إليها المنظمات استجابة منها للمعلومات التي تجمعها حول أدائها تعد مجالاً مهماً تتكون حوله افتراضات الثقافة. ومن المحتمل أن تكشف هذه الافتراضات اللثام عن غيرها من افتراضات حول رسالة المنظمة وهويتها، ومن المحتمل كذلك أن تكون وثيقة الارتباط بالافتراضات التي تبنيها المؤسسة حول أدائها الداخلي.

وما إن يتخذ الإجراء العلاجي أو التصحيحي حتى يتعين جمع معلومات جديدة بهدف تحديد ما إذا كانت النتائج قد تحسنت أو لا. ومن ثم فإن استشعار التغير في البيئة وتوصيل المعلومة إلى مكانها الصحيح وتطوير استجابات ملائمة هي حلقة تعلم أبدية تحدد في النهاية الكيفية التي بها تحقق مؤسسة ما فعاليتها.

ملخص واستنتاجات:

قمت في هذا الفصل باستعراض كيفية نشأة الافتراضات الثقافية وتكوّنها حول كل جوانب علاقة المجموعة بمحيطها الخارجي. فالرسالة الجوهرية للمجموعة وأهدافها والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف وقياس مستوى أدائها والإستراتيجيات العلاجية، كل ذلك بحاجة إلى إجماع إذا كانت المجموعة تسعى إلى تأدية عملها بطريقة فعالة. وإن كان هناك تعارض بين المجموعات الفرعية التي تشكل الثقافات الفرعية فإن مثل ذلك التعارض قد يقوض أداء المجموعة، وعلى كل حال، فإن السياق البيئي إذا كان في حالة تغير فإن مثل ذلك التعارض قد يكون أيضاً مصدراً كامناً للتكيف والتعلم الجديد. وكما سنرى فإن درجة الإجماع تعد أكثر فعالية من الناحية الوظيفية في المراحل الأولى لنمو المجموعة، ومن الممكن أن يختل أدائها الوظيفي في مراحل لاحقة.

كيف يكون لقضايا البقاء الخارجي التي حصرناها ذلك التأثير القوي على الاندماج الداخلي للمجموعة. وفي نهاية المطاف فإن المنظمات قاطبة تعد أنظمة تقنية اجتماعية يكون فيها أسلوب التكيف مع البيئة الخارجية وحلول مشاكل التكامل الداخلي مترابطة ومتشابكة. وعلى الرغم من مناقشتنا لها تسلسلياً بغية عرضها على حقيقتها فإن العمليات الخارجية والداخلية يتوالى حدوثها في الوقت نفسه.

والاستنتاج الأكثر أهمية الذي نستنبطه من هذا التحليل هو أن الثقافة ظاهرة متعددة الأبعاد والجوانب وليس من السهل اختزالها إلى عدد قليل من الأبعاد الرئيسية. والثقافة في نهاية المطاف تعكس الجهد الذي تبذله المجموعة للتكيف والتعلم، فهي نتاج عملية التعلم هذه. ومن ثم فإن الثقافة لا تحقق وظيفة توفير الاستقرار والمغزى

والنتيـؤ فحسب، بل إنها نتيجة للقرارات المؤثرة في ماضي المجموعة من الناحية الوظيفية.

إن المضامين المترتبة على القيادة متعددة:

أولاً - الأمور الخارجية المشار إليها تمثل في العادة الاهتمام الأساس بالنسبة للقائد، بمعنى أن القائد هو الذي يكون المجموعة ويريد لها النجاح. وحتى لو كان تكوين المجموعة سابقاً على وجود القائد زمنياً، فإنها وبوجه عام سوف تنصب واحداً منها قائداً عليها ليهتم بشئون الإدارة الخارجية وبقائها ونموها.

ثانياً - الإدارة الناجحة لهذه الوظائف المتعددة هي التي تشكل في العادة الأساس الذي يتم من خلاله تقييم القادة. فإذا لم يتمكنوا من تشكيل مجموعة قادرة على تحقيق النجاح فإنه ينظر إليهم على أنهم قادة مخفقون. وقد يتم التفاوض عن المعارضة الداخلية. أما إذا أخفق القائد في وظائفه الخارجية فإنه، ذكراً كان أم أنثى، يتم التخلي عنه أو التصويت ضده أو التخلص منه بطريقة درامية. وهكذا فإن خطوات التعامل مع الآخرين والقضايا التي تواجهها المجموعات توفر قائمة مرجعية مفيدة للقادة يقومون بناء عليها بتقييم أدائهم الشخصي.

(٦)

افتراضات حول إدارة التكامل الداخلي

إذا كان على مجموعة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنها لا بد أن تكون قادرة على تطوير وإقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها، إذ إن عمليات بناء المجموعة وتطويرها تأتي متزامنة مع عمليات حل المشكلات وإنجاز المهام. وفي نهاية المطاف فإن ما نعثر عليه من ثقافة المجموعة سوف يعكس التوجه بكل من العمليات الخارجية والداخلية. إن العمليات التي تسمح لمجموعة ما بالتكامل الداخلي تعكس كبرى القضايا الداخلية التي يتعين على أية مجموعة التعامل معها كما هو مبين في الشكل التوضيحي رقم (١،٦) وكما أشرنا في الفصل الرابع.

الشكل التوضيحي (١،٦) قضايا التكامل الداخلي

- إيجاد لغة مشتركة وفئات مفاهيمية: إذا تعذر على الأعضاء الاتصال وفهم بعضهم لبعض فوجود مجموعة ما إذا أمرٌ مستحيل بحكم طبيعتها هذه.
- تعريف حدود المجموعة ومعايير الضم والاستثناء: يتعين على المجموعة أن تكون قادرة على تعريف نفسها. من ينتمي إليها ومن لا ينتمي. وبناءً على أية معايير تتحدد عضوية الشخص.
- توزيع السلطة والمناصب: يتعين على كل مجموعة تحديد نظام التسلسل الوظيفي ومعايير وقواعد حصول الأعضاء على السلطة أو الحفاظ عليها أو فقدانها. والإجماع مسألة حاسمة في هذا الشأن لمساعدة الأعضاء في إدارة مشاعر القلق والعدوانية.
- تطوير مبادئ للألفة والصداقة والحب: ينبغي على كل مجموعة وضع قواعد اللعبة الخاصة بالعلاقات بين القرناء وبين الذكور والإناث وكذلك وضع قواعد للأسلوب الذي يتم من خلاله التعامل مع حالات الصراحة والألفة في إطار إدارة مهام المنظمة. ويعتبر الإجماع في هذا المجال أمراً حيوياً لمساعدة أعضاء المجموعة على إدارة مشاعر العاطفة والحب.
- تحديد وتخصيص المكافآت والجزاءات: على كل مجموعة أن تعرف سلوكياتها البطولية والمشيئة أحياناً، ويتعين عليها التوصل إلى إجماع على ماهية المكافآت والجزاءات.
- شرح ما يتعذر شرحه - المذهب والدين: تواجه كل مجموعة كغيرها من المجتمعات أحداثاً يتعذر تفسيرها وهي مما يتعين أن يكون له مغزى حتى يمكن للأعضاء الاستجابة لها وتجنب القلق في تعاملهم مع الأمور التي يتعذر شرحها والسيطرة عليها.

إيجاد لغة مشتركة وفئات مفاهيمية:

للعمل في مجموعة يتعين على الأفراد الذين يجتمعون معاً وضع نظام اتصال ولغة تسمح بتفسير ما يحدث. فالإنسان لا يمكنه تحمل الكثير من الأعباء التي يلقيها عليه عدم التأكد أو تراحم المثيرات من حوله، إذ إن فئات المعنى التي تشكل المفاهيم وتحدد الفكر تفرز ما هو غير مهم. في حين تركز على الأمور المهمة فقط. مثل هذه الفئات لا تخفف العبء والقلق فحسب، وإنما تعد مطلباً ضرورياً لأي عمل يسبق التنسيق له.

فإذا كان هناك طفلان فوق أرجوحة فإنهما ليسا بحاجة إلى أن يصدر كل منهما إشارة إلى الآخر بحاجتهما لتحريك الأرجوحة سوياً، بل إنهما يحتاجان إلى بعض الوسائل الشفهية وغير الشفهية لإعطاء إشارة تحدد متى يدفعون الأرجوحة ومتى يتوقفون، أو في أي مكان يتعين عليهما الجلوس في حالة اختلاف وزنيهما أو مدى سرعة دفع الأرجوحة. ويحتاج أعضاء المجموعة المؤسسة التي اجتمعت سوياً لإنشاء منظمة جديدة إلى أن يتعلم بعضهم من بعض دلالات الكلمة (حتى إذا بدؤوا بلغة أساسية مشتركة كالإنجليزية مثلاً) كي يحددوا المقصود من مفاهيم تجريدية مثل: "منتج جيد" ذو "جودة عالية"، ثم إنتاجه بـ "تكلفة منخفضة"، حتى تجاز إلى "السوق" "بأسرع ما يمكن".



ولو قام العديد من أعضاء المجموعة باستخدام نظام فئات مختلف. فإنهم لن يختلفوا على ما سيقومون به فحسب. بل سيختلفون كذلك على تعريفهم لما هو واقعي وما هو حقيقي. ومتى يكون شيء ما حقيقياً ومتى يكون مزيفاً؟ وما هو المهم؟ وما الذي يحتاج للعناية؟ وهكذا. إن معظم حالات انقطاع الاتصال بين الناس تنتج عن عدم وعيهم بأنهم يقومون في البداية بوضع افتراضات مختلفة جوهرياً حول فئات المعنى كما يبين الرسم الكاريكاتوري أعلاه.

وقد قمت على سبيل المثال وبصفتي مستشاراً لإحدى شركات الأغذية المملوكة لعائلة صغيرة بتوجيه سؤال لبعض المديرين عما إذا كانوا قد واجهوا صراعات مع مرؤوسيهـم أو قرنائهم أو رؤسائهم في عملهم اليومي. ولاحظت بأنني كنت سأواجه بإنكار فوري صريح لوقوع أي صراع مهما كان ما لم أكن أتحدث إلى شخص مستاء على وجه الخصوص. هذه الاستجابة أوقعتني في حيرة، إذ استدعيت من قبل رئيس الشركة لمساعدته في تحديد دوره حيال الصراعات الخطيرة التي كان يستشعرها أعضاء المنظمة أو يتعرضون لها. واكتشفت في النهاية أنني كنت أفترض بأن كلمة صراع كانت مصطلحاً متعارفاً عليه بوجه عام على أنه يشير إلى أي درجة من الخلاف بين اثنين أو أكثر من الأعضاء. وبأن الصراع كان يعتبر حالة إنسانية طبيعية موجودة بدرجة ما.

ومن الناحية الأخرى فقد حمل من أجريت معهم المقابلات افتراضين مختلفين تمام الاختلاف. فهم يرون (١) أن كلمة صراع تشير إلى خلاف حاد من الصعب إن لم يكن من المحال تسويته (وهذا تفسير دلالي للكلمة نفسها). و(٢) أن الصراع كان أمراً سيئاً بمعنى أن الشخص الذي لديه صراعات هو شخص لا يدير عمله بصورة جيدة. وبمجرد أن أدركت أن افتراضات دلالية مختلفة كانت الأصل في مشكلة الاتصال، قمت بتغيير طلبي إلى «أخبرني عما من شأنه أن ييسر لك أو يصعب عليك إتمام مهمتك». وإذا ما بدأ أي دليل على الخلافات الشخصية في الظهور كنت أفصح عن افتراضي الخاص بأن مثل هذه الخلافات كانت من وجهة نظري مسألة طبيعية للغاية في المنظمات. بعد ذلك كثيراً ما كنت أحصل على نماذج حية وقصص تفصيلية عن صراعات خطيرة. وكنت أكتشف في نقاشات تالية أنه بإمكانني استخدام كلمة صراع دون إساءة فهمها أو تبني موقف دفاعي أدمع به وجهة نظري. وفي هذا المثال كنت أنا وعملائي نكون لغة مشتركة نتداولها في عملنا الخاص.

ولاحظت في هذه المنظمة أثناء اللقاءات الجماعية بأن رئيسها كثيراً ما يغضب من عضو لم يقدم إسهامات فعالة للمنظمة. ويبدأ في وضع استنتاجات حول كفاءة ذلك العضو. وقد افترض الرئيس (كما علمت مؤخراً عندما استفسرت عن الموقف) أن الصمت يعني الجهل أو عدم الكفاءة أو عدم وجود الحافز، غير أنه تبين أن العضو الذي لزم الصمت كان في العادة مستعداً للقيام بالعرض وأنه كان محبطاً جداً لعدم استدعائه للقيام به. وقد افترض بأنه ليس من المفترض أن يتطوع للقيام بهذا الأمر وبدأ يعتقد بأن رئيسه لا يقدره إذ لم يدعُ للقيام بذلك. فإذا لم يُكشف الستار عن افتراضاتهم المختلفة حول معنى الصمت لتمخض ذلك عن خطر اعتقاد كل منهم بصحة افتراضاته المغلوطة. ومن ثم وجود حالة كلاسيكية من نبوءة تحقق ذاتها. وفي هذه المجموعة كان غياب نظام اتصال مجمع عليه أداة لتقويض العمل الفعال. فلم تتشكل بعد ثقافة عامة للمجموعة على الرغم من أن المجموعات الفرعية العديدة ربما عملت بالفعل على افتراضات مشتركة مثل «رئيسنا لا يقدر إسهاماتنا».

إن مؤسسي الجماعات هم في الغالب من يضعون نظام التصنيف المشترك، حيث يتعين، على سبيل المثال، على مؤسس إحدى شركات التكنولوجيا المتقدمة - الذي كان ينطلق شعوره الشخصي بمهمته من رغبة في أن يقدم للعالم منتجاً أقل تكلفة وأكثر تقنية - أن يدرب المهندسين الذين يعملون لديه على كيفية إدخال تصميم يحقق المستوى الأمثل من الدقة والجودة على المنتج. وعليه أن يوضح بالتفصيل ما يتوجب عليهم التطلع إليه والاهتمام به من بين آلاف التفاصيل الموجودة بالتصميم مثل، كيفية تحليل استجابات العميل، وكيف ينظر إلى التكاليف، وكيف يتعامل مع الملاحظات التي ترد إليه من التصنيع والتسويق. وربما استطاع المرء أن يصف مثل ذلك التدريب بأنه يوضح قيمة معينة، غير أن العملية في الواقع قد ترسخت بصورة أكبر من ذلك، فقد ترسخت القيم في الفئات المفاهيمية نفسها وما تم تعليمه في الحقيقة كان نظام فئات بالإضافة إلى القيم التي ترسخت في القواعد الموضحة لكيفية الاستجابة.

وتُبنى الفئات المفاهيمية المهمة في العادة داخل اللغة الأساسية التي تستخدمها مجموعة ما، ولذا فإن المتحدثين بالإنجليزية يعرفون من خلال الكلمات الإنجليزية كبرى التصنيفات الثقافية لتقاليد الثقافة الأنجلو - ساكسونية. فمثلاً تعكس كلمة إدارة management المنهج الاستباقي التفاضلي العملي الذي يميز الثقافة الأمريكية. ومما يثير الدهشة لدى الكثيرين ممن لا يتحدثون إلا الإنجليزية عدم وجود لفظة مرادفة لهذه الكلمة في أي من اللغات الأخرى كاللغة الألمانية على سبيل المثال. بل

وأكثر من ذلك أهمية هو أن الكلمة إذا لم تكن موجودة فإن المفهوم قد لا يكون موجوداً أيضاً بالمعنى، نفسه فعلى سبيل المثال توجد في اللغة الألمانية بعض ألفاظ القيادة والريادة والتوجيه، ولكن الإدارة بمعناها المفهوم للناطقين بالإنجليزية لا ينقل في الحقيقة لا اللفظ ولا المعنى.

ولأن المجموعات الجديدة تنشأ دائماً من الثقافة المضيفة فإنه غالباً ما يكون من الصعب تمييز ما هو جديد ثقافياً داخل إحدى المجموعات الحديثة. وهل تعكس الشركة الحديثة المنشأ أعضائها ثقافة المؤسسين ببساطة؟ بالطبع سوف يجلب المؤسسون معهم افتراضات مسبقة خاصة بهم إلى الوضع الجديد، ولكن بمجرد أن تضع المجموعة الجديدة قضايا بقاءها ونموها والشروع في تطوير تاريخها فإنها سوف تطور، إضافة إلى ذلك، لغتها وفتاتها المفاهيمية التي تصل اللغة المصدر وتوضحها.

وخلاصة القول أن اللغة وفتات المفاهيم المشتركة ضرورية جداً للوصول إلى أي شكل من أشكال الإجماع ولحدوث أي نوع من أنواع الاتصال. ويبدأ هذا الفهم المشترك بنماذج من الفعل والإلماح والحديث التي تصدر في الغالب عن الشخص الذي قام بحشد المجموعة أو عن أكثر الأعضاء نشاطاً داخل المجموعة، وذلك بمجرد اجتماعها. وعلى أية حال فإنه بمجرد أن تصل المجموعة إلى مرحلة النضج فإنها تقوم بتداول كلمات مشتركة ذات معانٍ خاصة وتصبح الافتراضات الخاصة بما تعنيه كلمات معينة واحدة من أكثر الطبقات عمقا في ثقافة المجموعة.

معرفة حدود المجموعة وهويتها:

إذا كان هدف المجموعة القيام بعملها وتحقيق التطوير فإن أحد أكثر المجالات أهمية لتحقيق الإجماع المطلق يكمن في معرفة من داخل المجموعة ومن خارجها (أو من ليس عضواً فيها)، ومعرفة المعايير التي على أساسها تتخذ قرارات الضم. ففي الواقع لا يستطيع الأعضاء الجدد العمل والتركيز على مهمتهم الأساسية إذا كانوا غير واثقين من عضويتهم ولا تستطيع المجموعة التوصل في الحقيقة إلى إدراك ذاتها لأنها لا تجد لها سبيلاً للتعريف بنفسها وبعيودها.

في بداية الأمر كانت معايير الضم توضع من قبل القائد أو المؤسس أو الجهة المنظمة إلا أن تلك المعايير كان يتم اختبارها عندما يحدث التفاعل بين أعضاء المجموعة ومن ثم ينعقد إجماع المجموعة حول المعايير التي اجتازت الاختبار. وغالباً ما يدور نقاش حاد داخل الشركات الحديثة حول من يحق له أن يكون المالك أو

الشريك، أو من يكون له خيار الاكتتاب أو من يجب أن يعمل في وظائف أساسية أو يكون مجرد موظف ومن يتعين فصله لعدم مناسبته للوظيفة. في خضم هذه المناقشات تتخذ القرارات الشخصية الحقيقية. كما يتم في الوقت نفسه صياغة معايير الضم واختبارها ونشرها حتى يعلمها الجميع. ويوفر مثل هذا النقاش أيضاً فرصاً لاختبار الرسالة ووضوح الهدف ووضوح الوسائل وتفسير كيفية استحداث العديد من عناصر الثقافة واختبارها ونشرها وتعزيزها في الوقت نفسه.

وتتمثل إحدى طرق تحديد الافتراضات الجوهرية لمجموعة ما في سؤال الأعضاء الحاليين عما يأملونه في الأعضاء الجدد وكذلك دراسة التاريخ الوظيفي للأعضاء الحاليين بدقة للتوصل إلى ما يمكن الاعتداد به في انضمامهم إلى المجموعة. فعلى سبيل المثال عندما استفسر أحد الأشخاص عن عملية التوظيف داخل شركة المعدات الرقمية كانت الإجابة أنه يتعين على كل عضو جديد مقرر أن يكون ضمن أعضاء المجلس الإداري أو الفني أن تجرى له مقابلة مع عدد يتراوح بين خمسة وعشرة أشخاص على الأقل، ولا تمنح الوظيفة له إلا إذا تم قبوله ضمن المجموعة. وإذا تساءل المرء عما يبحث عنه أعضاء المقابلة لوجد أن الذكاء والاعتماد على النفس والقدرة على التعبير بوضوح وتحمل الغموض وارتفاع الدافعية هي معايير محورية للاختيار على الرغم من أن معظمها يوجد ضمناً. كما أن ما قاله أعضاء لجنة المقابلات إجابة عن مثل هذه التساؤلات كان أكثر غموضاً فقد قالوا: نبحث عن شخص مناسب.

وحالما تقوم شركة المعدات الرقمية بتعيين موظفين لديها فإنه يتم قبولهم مؤقتاً أعضاء دائمين، حتى إذا ما أخفقوا في القيام بالمهام الأولية للوظيفة فإن الافتراض الذي يُعول عليه عندئذ هو أنهم أكفاء غير أنهم وُضِعُوا في المكان غير المناسب. وبعبارة أخرى، إذا ما قُبِلَ الشخص في منصب ما فإنه يصبح من الصعب فقدان هذا المنصب. وقد اتجهت الشركة، في إحدى الأزمات الاقتصادية التي مرت بها، إلى تقليل معدل التوظيف لديها لكنها كانت، في العادة، تتردد في فصل أي من موظفيها. وعندما تزايدت الضغوط لتقليص العاملين لديها أعادت الشركة تحديد مفهوم الفصل على أنه مرحلة انتقالية يُعطى الموظفون خلالها قدراً كبيراً من حرية التصرف والاختيار.

لقد كان من الأهمية بمكان التمسك بالافتراض القائل بأنه لا أحد سيئ للغاية لدرجة أنه يستحق الفصل من العمل، ولكن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية قد تخلق ظروفًا تجعل من الأفضل للمرء التحول إلى وظيفة أخرى داخل الشركة أو إلى

شركة أخرى. إن أمكنه ذلك. وعندما برزت على الساحة ضغوط كثيرة لتحسين معدل الكفاءة من خلال فصل العديد من الموظفين في أواخر عام ١٩٨٠ وأوائل عام ١٩٩٠، ظهرت الصراعات بين المجموعات الفرعية التي كانت تعتقد بأن النمو سيكون كافياً لاستيعاب فائض الموظفين. كما أن المجموعات الفرعية التي اعتقدت بأنه كان من الضروري بدرجة ملحّة إعادة هيكلة المنظمة لتشمل عدداً أقل من الموظفين. ولقد انتاب كين أولسن Ken Olsen شعور شديد بأن شركة المعدات الرقمية لا تزال بمثابة الأسيرة التي لا يفترض فيها نبذ أبنائها وأن الفصل كان الطريق الخطأ للتعامل مع النفقات الزائدة وحالات انعدام الكفاءة. وفي نهاية المطاف قام مجلس الشركة بفرض الموضوع. فأصروا ابتداءً على إصدار قرارات بالفصل للعديد من الموظفين وانتهاءً بإجبار كين أولسن على الاستقالة.

كان التعليم السابق في شركة سيبا-جايجي Ciba-Geigy معياراً رئيسياً لعضويتها. حيث كان معظم أعضاء الهيئة التقنية والإدارية ممن يحملون خلفية علمية؛ مما يلقي الضوء على الافتراض القائل بأنه إذا كان على المرء النجاح في الشركة فإن عليه أن يفهم القاعدة العلمية التي بنيت على أساسها الشركة. وكان الحصول على درجة علمية متقدمة كالدكتوراه مثلاً يعد ميزة خاصة حتى لو عُين المرء في قطاع التسويق أو الإدارة.

كانت شركة المعدات الرقمية. وسيبا - جايجي تجدان صعوبة في التوظيف واستيعاب ما أطلقتا عليه حملة ماجستير إدارة الأعمال MBA's ويقصد به الشخص المتعدد المواهب ذو الإمكانات الهائلة الذي لا يعتمد على خلفية علمية أو تقنية ثابتة. والذي قد يكون أكثر اكتراثاً لتحقيق طموحات شخصية من الإسهام في العمل التقني للمنظمة. وخلف هذه المفاهيم يقبع افتراض إضافي (في كل من هاتين الشركتين) وهو أن الإدارة بصفة عامة. على الرغم من ضرورة وجودها، لم تكن السبيل للنجاح، كما كانت المعرفة التقنية والعلمية مسألة ضرورية في هذا الصدد. وكان لهذه الافتراضات أثر بالغ على قدرة شركة المعدات الرقمية في التطوير في اتجاهات مختلفة وفي القيام بعملية التقسيم الداخلي للمنظمة حيث كان هناك نقص دائم فيمن يحتلون منصب المدير العام المتمرس.

مسألة من داخل المجموعة ومن خارجها لا تطبق على قرار التوظيف المبدئي فحسب بل تظل كذلك قائمة لتكتسب معنىً رمزياً مهماً كلما أحرز المرء تقدماً في المجموعة. وكان الشروع في تطبيق قواعد المعاملة على أساس تفضيل أحد النتائج

الفورية التي ترتبت على تحديد من بداخل المجموعة ومن خارجها، حيث حصل الأعضاء داخل المجموعة على مميزات خاصة، وزاد معدل الثقة بهم، وحصلوا على مكافآت أساسية أعلى، بل الأهم من ذلك أنهم شعروا بهويتهم بانتمائهم إلى لمنظمة معروفة. أما من كان خارج المجموعة فلم يحصلوا على أدنى مستوى من المميزات والمكافآت العديدة. والأدهى من ذلك أنهم لم تكن لهم هوية محددة، حيث أصبحوا جزءاً من كل يطلق عليه «الخارجيون» وهم عرضة لأن ينظر إليهم على أنهم نمطيون ومن ثم يعاملوا بالامبالاة أو عدوانية.

عندئذ يكون من الممكن النظر إلى المنظمات على أنها تشتمل على ثلاثة أبعاد للحركة المهنية: (١) حركة أفقية من مهمة أو وظيفة لأخرى، (٢) حركة رأسية من منصب لآخر، (٣) حركة تضمينية من خارج المجموعة إلى داخل المجموعة (شاين Schein 1978، 1987 ب). ويتكون الإجماع حول معايير لا تتعلق بحركة الترقى فحسب، ولكن بحركة التضمين أيضاً. وبمضي المراء قدماً إلى داخل المجموعة يصبح متهماً بالاطلاع على بعض أهم الافتراضات السرية للمجموعة، ومن ثم يعرف المراء المعاني الخاصة المنسوبة إلى كلمات معينة وكذلك الطقوس الخاصة التي تحدد العضوية - مثل سر المصافحة الحميمة - ويكتشف المراء أن أحد أهم قواعد المنصب داخل المجموعة هو أن توكل المجموعة أسرارها إليك. وتشتمل هذه الأسرار على بعض التقارير القديمة عن كيفية حدوث بعض الأمور في الماضي والسبب في حدوثها، ومن يكون بالفعل عضواً في التحالف الدائم أو المجموعة الداخلية وما هي بعض الوظائف المستترة في المنظمة. وفي شركة سيبا-جايجي كان هناك ما يسمى بـ «الطبقة الأرستقراطية في بازل Basel» - أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين ممن حصلوا على وظائفهم بفضل أوضاعهم الاجتماعية وكذلك بفضل مهارتهم التقنية - غير أنك بحاجة لأن تكون داخل المنظمة لتعرف من هم حقيقة.

وعندما تهرم المنظمة وتصبح أكثر تعقيداً فإن مشكلة وضع حدود خارجية واضحة وأخرى داخلية تضمينية تصبح أكثر تعقيداً، فالكثير من الناس - كوكلاء المبيعات أو المشتريات أو الموزعين أو المسئولين عن التراخيص أو أعضاء مجلس الإدارة أو الاستشاريين - يقومون بأدوار تتجاوز حدود المهام الوظيفية. وقد اضطرت الظروف الاقتصادية الشركات العاملة في بعض الصناعات إلى تقليل حجم العمالة الدائمة لديها ورفع معدل العمالة المؤقتة أو المتعاقدين ممن يمكن الاستغناء عنهم عند الضرورة بسهولة. عندئذ تصبح الافتراضات الثقافية واضحة إذا ما أثرت تساؤلات معينة

من منظور سياسة المنظمة. ومنها: ما المقصود بالمؤقت؟ وإلى أي مدى يمكن للمرء الاحتفاظ بالموظفين في تلك الحالة؟ ما المميزات، إن وجدت، التي ستعود عليهم؟ كيف يمكن للمرء تدريبهم بسرعة على أساسيات الثقافة؟ وكيف يتعامل المرء مع الخطر الذي يمثله العمال المؤقتون للأعضاء الدائمين لدى المنظمة؟ (كوندا 1992 Conda).

وينتمي الأفراد في المجتمعات المعقدة إلى العديد من المنظمات، ولذا فإن هويتهم ليست مقيدة بأية منظمة تقيداً مطلقاً. وعندئذ يصبح تحديد وتعريف المقصود بوحدة ثقافية مفترضة أمراً أكثر صعوبة لأنه ربما تكون المنظمة المفترضة عبارة عن مجموعة معقدة من الثقافات الفرعية المتداخلة (لويس 1983 Louis). لكن الإجماع على معايير العضوية يكون دائماً إحدى أدوات التوصل إلى معرفة ما إذا كانت وحدة ثقافية ما موجودة في أية مجموعة مفترضة أم لا، كما أن السعي لتحقيق مثل ذلك الإجماع سيكون دائماً مهمة مجموعة مفترضة ما بهدف تمييز نفسها عن المجموعات الأخرى. وتكون مجموعة قواعد الاتصال - معنى الاختصارات اللفظية (وهي اللفظة المشتقة من الأحرف الأولى لعبارة ما) والرموز الخاصة التي نشأت داخل الثقافة - واحدة من أكثر الوسائل وضوحاً والتي من خلالها تستطيع المجموعة تحديد المقصود بمن نحن ومن هم. كما أن وضع شارات خاصة أو زي موحد يعد بالطبع وسيلة أخرى واضحة لإظهار الهوية.

من منظور التنقلات الفردية عبر المنظمة وخلال فترة عمل الموظف فإن التحرك الدوري المتكرر من مجموعة وظيفية أو جغرافية لأخرى من الممكن أن يسفر عن الفشل في استيعاب أي من الافتراضات الأعمق التي تعمل في المجموعات. وربما يملك المرء الشعور بالهامشية ويعاني من الصراع النفسي إذا جاءت افتراضات المجموعات المختلفة على نحو مختلف أيضاً، وهو ما يوحي بأنه إذا ما تعين على فرد ما التفاعل مع منظمة معقدة، ذات وحدات متعددة، فإن كل مهمة تحال إليه يجب أن تكون ذات مدى طويل بصورة كافية حتى يستوعب ذلك الفرد بعضاً من الافتراضات الأساسية، إلا أنه لا يجدر أن تكون طويلة جداً كي لا يؤدي إلى الإفراط في التفاعل مع أي من الثقافات الفرعية.

وخلاصة القول أن تحديد المعايير التي بها يتم تحديد من هم داخل منظمة ما أو أي من وحداتها الفرعية ومن هم خارجها، يعد واحداً من أفضل الوسائل للشروع في تحليل ثقافة ما. وعلاوة على ذلك فإن العملية التي من خلالها تقوم مجموعة ما بإصدار تلك الأحكام ومن ثم تتصرف بناء عليها، هي عملية تشكيل ثقافي يفرض

قدراً من التكامل بين قضايا البقاء الخارجي وقضايا التكامل الداخلي التي نناقشها في هذا الفصل.

توزيع الصلاحيات والمناصب:

تعد كيفية توزيع النفوذ والصلاحيات والسلطات مسألة حاسمة في أي مجموعة جديدة. فالعملية الطبقيّة في الأنظمة البشرية لا تكون في العادة ظاهرة ظهوراً صارخاً مثل طقوس فرض السيطرة السائدة في التجمعات الحيوانية. بل إنها متكافئة وظيفياً فيما يتعلق بتطور قواعد عملية للتحكم في العدوانية ومتطلبات التسيد. ولقد قامت المجتمعات الإنسانية بتطوير أنظمة النقر. كما يفعل الدجاج، غير أن كلا من هاتين العمليتين ونتائجهما بالطبع بعيدتان كل البعد عن التعقيد والتنوع.

لقد اختلفت كل من شركة المعدات الرقمية وشركة سيبا - جايجي على نحو مثير في الوسائل التي اتبعها كل منهما في توزيع الصلاحيات وتوجيه العدوانية. فكانت السلطات في شركة المعدات الرقمية تستقي من عملية نجاح شخصي ومن بناء شبكة ما من شبكات الدعم. وكان للمنصب الرسمي والأقدمية والمسمى الوظيفي نفوذ أقل نسبياً من المواصفات الشخصية وسجل الإنجازات. كما كانتا تركزان على مواصفات شخصية مثل القدرة على التفاوض والإقناع والتأقلم مع الظروف. وكانتا تقللان من أهمية النظام الرسمي للمنصب الوظيفي بصورة مدروسة وذلك تقرير لافتراض يقضي بأن كل شخص له الحق في المشاركة، وإبداء الرأي، وأن يجد من يسمعه. لأنه كان يفترض أن من الوارد صدور الأفكار الجيدة عن أي شخص كان. وكما ذكرنا آنفاً، فإنه لما لم يوجد من يتمتع بذكاء كافٍ لتقييم جودة الفكرة التي يطرحها، فإنه يتوجب على المرء دائماً تقديم عرض منخفض إذا وجد أن آخرين قد اشتركوا في تنفيذ تلك الفكرة. وكل منهم له حق وواجب تحدي تلك الفكرة. ولذا فقد تم توجيه العدوانية إلى روتين العمل اليومي لكنه جاء موجهاً إلى الأفكار وليس إلى الأفراد. والافتراض الأبعد - الذي يقضي بأن مجرد دخول المرء المنظمة يضمن له أن يكون عضواً في «الأسرة» ولن يفقد هذه العضوية في الحقيقة - حمى الناس من الشعور بالتهديد في حالة وجود من يتحدى أفكارهم.

وعلى النقيض. كانت تمتلك سيبا - جايجي نظاماً رسمياً لتوزيع السلطات: وهو نظام قائم على خلفية شخصية ومؤهلات علمية وأقدمية وولاء وأداء ناجح لأي من المهام التي تسند إلى الشخص من قبل سلطة عليا. وما هي إلا سنوات قليلة حتى

يحتل الموظف مرتبة مماثلة للمرتبة التي يحتلها عندما يحصل على ترقية في الخدمة العسكرية أو الخدمة المدنية. ولم تكن هذه المرتبة مرتبطة بمهام وظيفية بعينها. واستمر المنصب والامتيازات مع هذه المرتبة ولم يكن ليفقدها المرء حتى إذا قلت المهام الوظيفية الموكلة إليه، فمناخ العمل يؤكد ضرورة التهذب والالتزام بالرسميات والتعقل، فإظهار روح العداء كان من المحرمات، ولكن الشكوى وتشويه السمعة والمناورات السياسية كانت النتيجة الحتمية لكبت الروح العدائية المعلنة.

ويمكن أن تلقب كلتا الشركتين بالسلطة الأبوية وذلك استناداً إلى بعض وجهات النظر، إذ إن كلا منهما قد ولدتا مشاعر أسرية قوية ودرجة من الاعتماد الوجداني على القادة أو السلطات الرسمية. وعلى أية حال فإن الاختلاف الجذري حول الطريقة التي نجحت من خلالها قواعد توزيع الصلاحيات في هاتين المنظميتين يشكل خدمة لنا حيث يجعلنا نتذكر كيف أن عبارات واسعة مثل تسلطي أو ممارس لسلطة أبوية كانت غامضة ولا شيء يرتجى منها في تصوير ثقافات منظمات معينة.

ويجب على المرء أيضاً أن يلاحظ ثانية تلك العلاقة الوطيدة بين القضايا الخارجية المتعلقة برسالة المنظمة ومهمتها. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عليه أن يلاحظ القضايا الداخلية المتعلقة بتوزيع السلطات، فنوع التقنية والمهمة المتضمنة في كل منظمة لها تأثير مباشر على نمط توزيع الصلاحيات الذي ظهر في نهاية المطاف. ويمكن أن يُنظر إلى العديد من الافتراضات الشديدة التسلط المتعلقة بعلم الكيمياء وكذلك الافتراضات الشديدة التكافؤ المتعلقة بجماعة الهندسة الخاصة بإحدى التقنيات الحديثة على أنها تأثيرات قوية، وذلك من خلال الافتراضات التي أدخلها المؤسسون والأعضاء الجدد على المنظمات.

وحتى يتسنى للمرء فهم طريقة عمل نظام سلطوي ما فإنه بحاجة إلى أن يكون مراعيًا للفوارق اللغوية الدقيقة، كما أوضحت من خبرتي في لقاء في الشركة البريطانية للبترول British Oil Company عام ١٩٨٠، حيث طلب مني المدير أن أحضر اللقاء الذي يستمر ثلاثة أيام ويجمع كبار المديرين من أرجاء العالم وأن ألاحظ ثقافتهم عن كثب، وأن أقوم في اليوم الثالث بعرض نقاش حول الثقافة. وحدث أن اضطررنا في هذا اللقاء إلى مناقشة إحدى التغيرات الهيكلية الهائلة، فبينما كانت بعض الدول تتمتع، في السابق، باستقلال ذاتي في التحكم في خطوط الإنتاج كافة، فإنه من الممكن في ظل المنظمة الحديثة بناء خط إنتاج مستقل لكل منتج رئيسي ويتم إدارتها من لندن. هذا التغير كان يعني بأن مديري الأقطار سوف يفقدون قدراً كبيراً

من استقلالهم الذاتي ومن سلطاتهم، في حين يحصل القادة والوحدات التجارية على المزيد من السلطات.

لقد كُرس قدر كبير من الوقت لجهود الرئيس الحالي الهادفة لمساعدة مديري الأقطار على قبول دورهم الجديد الذي يبدو كأنه «دبلوماسي» محلي أكثر من كونه مدير وحدة تجارية. والأمر الذي لاحظته هو أن الرئيس قد عالج حالة الاستياء والامتناع الواضحتين بأسلوب بالغ اللطف والعطف، على حين أنه لم ينفك يؤكد الواقع الجديد لمناصبهم. ووجدته يوجه لمديري الأقطار الذين نزع منهم سلطاتهم، بعض النصح حول الطريقة التي قد يعاد بها صياغة أدوارهم في المستقبل. وعندما قمت بإبلاغ عميلي، وهو المدير المفوض، بهذه الملاحظات انتابته نوبة ضحك عارمة وقال: «إد، إن ما شاهدته توأ في ذلك اللقاء كان أسوأ مجزرة شهدناها؛ وما وجدت أبداً الرئيس أكثر عنفاً في التقليل من شأن الموظفين والتركيز على هيكل السلطة الجديد من ذلك الوقت»، وقد زودني ذلك بمزيد من الثقافة الإنجليزية ومن ثقافة هذه الشركة.

أوضح علماء الاجتماع، باقتناع شديد، كيف أن السلوك والأخلاق متمثلين في: التأدب واللباقة، لا يعدان ضمن التفاصيل الدقيقة للحياة الاجتماعية. بل يعدان ضمن القواعد الأساسية في كيفية امتناع الأفراد عن تدمير أحدهم للآخر اجتماعياً (جوفمان 1967، 1959). فوظيفتنا - نحن الجنس البشري - لا تتطلب منا تطوير صورة شخصية تعكس من نكون فحسب بل تعكس أيضاً درجة من احترام الذات. وهو شعور بأن لنا قيمة تكفي للاستمرار في العمل. ويقوم الشعور باحترام الذات على قبول الآخر لما ندعيه لأنفسنا. فعندما نروي مزحة فإن الآخرين يضحكون عليها مهما كانت ثقيلة الظل، ولو أخرج شخص ما ريحاً في مكان عام فإننا نتظاهر بأننا لم نلاحظ شيئاً مهما كان الصوت مرتفعاً. وبعبارة أخرى فإن المجتمع البشري أياً كان، يعتمد على التناغم الثقافي في محاولة منه ليقوم كل منها بتحديد هوية الآخر وأفكاره المضللة حتى لو تطلب ذلك الكذب. فإننا نمتدح الآخرين لنجعلهم يشعرون بأنهم بحالة جيدة حتى لو لم نكن نعتقد ذلك؛ كما أننا نعود الأطفال الصغار ألا يقولوا «انظر إلى تلك السيدة البدينة هناك» حتى لو كان هناك من به بدانة مضطربة.

إن أحد الأسباب التي تجعل تقييم الأداء في المنظمة يلقي مقاومة وجدانية شديدة هو أن المديرين يعرفون تمام المعرفة أنهم ينتهكون القواعد والمعايير العامة للثقافة عندما يجلسون أحد مرؤوسيهم أمامهم ليعطوهم ما يخصهم من «معلومات مرتدة».

ولنكون أكثر صراحة فإننا عندما نخبر أحداً برأينا فيه، ذكراً كان أم أنثى، بشكل عدواني فإن ذلك يعد، من الناحية العملية، بمثابة القتل الاجتماعي، فالشخص الذي يداوم على فعل ذلك يُنظر إليه على أنه غير مأمون الجانب في القيام بهذا الأمر. وإذا استمر هذا السلوك فإننا غالباً ما نعلن أن مثل هذا الشخص مريض عقلياً ومن ثم يتعين احتجازه. وقد أوضح جوفمان Goffman في تحليله لمستشفيات الأمراض العقلية كيف كان العلاج في العديد من الحالات يعتمد على تعليم المرضى قواعد المجتمع المهدب حتى يُعطوا الحرية في التعامل مع المجتمع دون أن يكونوا مصدر إزعاج للآخرين (جوفمان 1961). (Goffman, 1961).

ونخلص من ذلك إلى أن كل مجموعة ومنظمة ومهنة تضع قواعد خاصة بتوزيع النفوذ والصلاحيات والسلطات، فإذا نجحت هذه القواعد بأن استطاعت توفير نظام ما يمكنه القيام بالمهام الخارجية ويترك أعضاء المجموعة دون قلق إلى حد ما، فإن القواعد تصبح تدريجياً افتراضات ضمنية مشتركة وعناصر جينية حساسة ضمن ثقافة الحامض النووي.

وضع قواعد للألفة والصدقة والمحبة:

يجب على كل مجموعة جديدة أن تقرر على الفور كيف تتعامل مع مشاكل السلطات وكيف تقيم علاقات عملية بين الأقران، فقضايا السلطات تتبع أساساً من ضرورة التعامل مع مشاعر العدوانية: أما العلاقات بين الأقران ومشاكل الألفة فتتبع أساساً من الحاجة إلى التعامل مع مشاعر العاطفة والحب وقضايا الجنس. ولهذا تضع المجتمعات أدواراً واضحة للجنس وأنظمة للعلاقات الحميمة وقواعد للصدقة والسلوك الجنسي بطريقة تؤدي إلى ترسيخ العلاقات الحالية في حين تضمن آليات الإنجاب ومن ثم بقاء المجتمع.

وتعد قضايا الجنس والإنجاب، الأكثر عمقاً، بالنسبة لمجموعة ما أو منظمة جديدة، قضايا غير مهمة في العادة، إلا إذا تطرقنا بالحديث عن مؤسسة أسرية ما معنية على وجه الخصوص بنظام التوريث داخل الأسرة. ثم تأتي مسألة من يتزوج من، وأي الأطفال يدخلون في نطاق المؤسسة لتكون من أكبر المشاكل، ومن ثم تعكس القواعد المستحدثة للمنظمة الافتراضات التي تبنتها الأسرة المؤسسة حول نظام التوريث (بكهارد وداير 1983، Beckhard and Dyer, 1983، داير، 1986). وبمنظرة في كتاب كوك Cook (١٩٩٢) نجد أن دور الذواق الرئيسي في شركة الخمر الفرنسية

لا يمكن أن يسند إلا إلى رجل آخر من نسله، ولذا تم توريث دوره إلى أحد أبناء إخوته بدل أن يسند إلى إحدى بناته.

إن أحد أبرز خصائص المؤسسات الأسرية هي أن درجات معينة من الألفة والثقة تبدو وقد خصصت لأفراد الأسرة حتى تخلق نوعاً من الألفة المتبادلة داخل المنظمة. ففي شتاينبرجز Steinbergs وهي سلسلة أسواق عصرية كندية ضخمة (سيتم تناولها بتفصيل أكثر في الفصل الثاني عشر) قام مؤسسها بتعيين شخص آخر أصبح في النهاية شريكاً في كل شئون العمل، غير أن المالك لم يسمح أبداً بأن يمتلك هذا الشخص أسهماً تكفل له حق التصويت. وعلى الرغم من أن الرجلين كانت تربطهما علاقة ألفة وصدقة وطيدة للغاية امتدت لتشمل كل علاقات العمل، إلا أن الملكية كان لها معنى خاص عند المؤسس ومن ثم لا يشاركه فيها غير الأقارب.

وكما أوضح فرويد Freud منذ زمن بعيد، أن أحد النماذج التي نأتي بها إلى موقف جماعي جديد يكون النمط الأسري الخاص بنا وهي تلك المجموعة التي قضينا فيها أغلب حياتنا الأولى. ولذا فإن القواعد التي اكتسبناها من خلال تعاملنا مع والدينا وأبنائنا غالباً ما تمثل النمط الأولي للتعامل مع السلطة ومع القرناء داخل مجموعة ما جديدة. ولأنه من المحتمل أن يكون لدى الأعضاء المختلفين داخل مجموعة جديدة خبرات شديدة التنوع داخل أسرهم التي نشؤوا بها، فربما يبدؤون بأنماط مختلفة لما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف جوهري وصراع حول الطريقة المقبولة للتعامل مع الآخرين داخل المجموعة الجديدة.

وإذا كان مؤسس المجموعة ذا شخصية مهيمنة لها نمطها الواضح في كيفية توظيف مثل هذه العلاقات، فإنه ربما استطاع بمرور الوقت، أن يفرض ذلك النمط على غيره من الأعضاء الجدد (كيت دي فري وميلر 1984 and Miller Kats de Vries و 1987). إلا أنه حتى في وجود مؤسس قوي فإن النتيجة تكون في النهاية قابلة للتفاوض ومن ثم تعكس المعايير التي استحدثت تدريجياً داخل المجموعة الافتراضات الضمنية الأولية لعدد من الأعضاء المؤثرين وكذا الخبرات الفعلية للمجموعة.

كانت العلاقات داخل شركة المعدات الرقمية تتطوي على مفارقة، فسياسة «خفض الأسعار واتخاذ القرار الصحيح، والحصول على عروض منخفضة السعر» خلقت مناخاً تنافسياً شديداً الفردية. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى خلقت الخبرات المشتركة المتكررة حول تأمين الإجماع قبل الوثوب إلى التنفيذ درجة عالية من الألفة

الشخصية. وكانت اللقاءات العديدة التي تتم خارج موقع العمل والتي تضمنت إقدام أعضاء المجموعة على تجربة العيش في حياة قاسية بإحدى الغابات لعدد من الأيام في مناسبة، خلقت بين مجموعات شركة المعدات الرقمية اتصالاً أكثر حميمية يعكس تلك المشاعر الأسرية التي أشرنا إليها آنفاً.

وكان فريق العمل مفهوماً معتقاً بشدة في شركة المعدات الرقمية، إلا أن مدلول ذلك المفهوم كان فريداً بالنسبة لما تعنيه كلمة «رقمية Digital»، أي أن كون المرء لاعباً ماهراً ضمن فريق العمل كان يعني خفض الأسعار حتى لو أحدث ذلك اضطرابات في اللقاءات وأبطأ من سير المشاريع. كان هذا الافتراض النقيض لما جاء به هيولت باكارد Hewlett Packard والذي أفاد بأن كون المرء لاعباً ماهراً ضمن فريق العمل كان يعني المضي حيثما ترغب المجموعة وليس الاعتراض المبالغ فيه. وقد أخبرني مؤخراً أحد مستشاري المنظمة الداخلية المتبصرين أنه استطاع أخيراً أن يتمكن من تكوين فكرة واضحة عن أي نوع من فرق العمل كانت تمثله شركة المعدات الرقمية. حيث قال بأنه كان فريق مضمار أو رياضة بدنية تمتلك فيه رغبة في حصد جميع النقاط للبقاء في الصدارة. ولكنك تحصل على النقاط من خلال بذل المزيد من الجهود الفردية المتميزة.

وفي شركة سيبا - جايجي كانت العلاقات أكثر تحفظاً وذات طابع رسمي أكبر بحيث تعكس مفهوم الثقافة الأشمل التي كانت شركة سيبا - جايجي مطوقة بها. كما أنها عكست شخصية غالبية القادة الحاليين للمجموعة. وعلى أية حال فقد قامت شركة سيبا-جايجي بإضفاء الطابع الرسمي على الأمور غير الرسمية والاتجاه للتقارب من خلال طقوس معينة كانت تقام في كل لقاء إداري سنوي لكبار القادة الأربعة أو الخمسة. وكانت تخصص، عادة، ظهيرة أحد الأيام وليلته خلال اللقاء الذي يستمر لثلاثة أيام لمناقشة حدث كان قد سبق لمنظم اللقاء التخطيط له. ولكنه كان يتكتم عليه إلى أن تركب المجموعة حافلاتها. وكان ذلك الحدث يشتمل دائماً على بعض الأنشطة الرياضية التي لا يجيدونها نسبياً حتى إن بعضهم يبدو غيباً في نظر البعض الآخر. كأن يتسابقوا في الرماية مستخدمين قوساً من طراز عتيق. ولهذا كانوا يعتمدون إزالة فوارق المناصب وبث نوع من المرح والمزاح ليحل محل الطابع الرسمي للعمل اليومي. وبانتهاء الحدث الرياضي يذهب الجميع لتناول غداء غير رسمي يتبادلون فيه عبارات ساخرة مصحوبة بقدر كبير من المزاح والتهكم. فالناس عند الإفراط في تناول المسكرات يتخلون عن تحفظهم ويتصرفون بطريقة لم يكونوا ليتصرفوا بها في

العمل. فالسرية التي تحيط بجدول الأعمال المزمع القيام بها كل عام قد زادت من الحالة العاطفية المصاحبة للحدث وجعلت الطقوس أشبه بمجموعة أطفال يتشوقون لمعرفة الهدايا التي سيحصلون عليها في الكريسماس، وإلى حد نستطيع القول بأن الألفة في هذه المنظمة قد تحققت من خلال طقوس انحدار دورية.

لقد تم التوصل إلى نتيجة مشابهة بالنسبة للدور الذي تلعبه اللقاءات التي تتم بعد ساعات العمل المعروفة في الشركات اليابانية والتي تشتمل على قدر كبير من تناول المشروبات الروحية. فالعلاقات الرسمية في اليابان خاصة التي تنشأ عبر خطوط السلطة من الضروري أن تحفظ ماء الوجه، ولكن هذه الطريقة تمنع وصول نماذج معينة ضرورية من الملاحظات للمدير. فهم يوجدون مناخاً، باشتراكهم جميعاً في حالة السكر (التظاهر بالسكر مرفوض)، من خلاله يستطيع الرؤوسون أن يواجهوا رئيسهم بما يكون في العادة شديد الخطورة إذا واجهوه وجها لوجه.

تخصيص المكافآت والجزاءات،

يتعين على كل مجموعة وضع نظام جزاءات للالتزام بما أقرته من معايير وقواعد أو التمرد عليها، إذ لا بد أن يكون هناك نوع من الإجماع حول ما يعرف رمزياً أو فعلياً بالمكافأة أو الجزاءات، وكذلك حول الأسلوب الذي يُدار به. وتمثل الافتراضات المشتركة حول هذه المسألة بعضاً من أكثر العناصر أهمية المكونة للثقافة الناشئة في إحدى المنظمة الجديدة. ويعد كذلك التغيير في نظام المكافأة والجزاءات واحداً من أسرع وأيسر الطرق للشروع في تغيير بعض عناصر الثقافة.

كان المعيار الذي وضعتة شركة جنرال فودز General Foods يقضي بأن يكون من المتوقع أن تتم ترقية مدير الإنتاج الذي أدى عمله بكفاءة عالية إلى الإشراف على منتج أضخم وأكثر أهمية في غضون ثمانية عشر شهراً تقريباً، ولذا فإن المديرين الذين لا يحصلون على ترقية كل ثمانية عشر شهراً ينتابهم شعور بالإخفاق. وبالمقارنة، فإن الافتراض الذي تم إقراره في السنوات الأولى من تاريخ شركة المعدات الرقمية كان يقضي بأنه على من صمم أحد المنتجات أن يقوم بمتابعته من البداية إلى النهاية. ولذا فقد كانت المكافأة تُعرف بكونها ملازمة للمنتج الذي يقوم بالإشراف عليه شخص ما منذ لحظة الإنتاج وخلال التسويق حتى البيع، فسحب فرد من مشروع ما كان يُفهم على أنه عقوبة.

وقد ارتبط نظام الترقي في شركة جنرال فودز إلى مرتبة أعلى بكل أنواع المتطلبات الأساسية: مكتب أكثر راحة، في موقع أفضل، مؤثث بطريقة أفضل، ومفروش بسجاد

عالي الجودة وتتدلى على حائطه أعمال فنية عالية الجودة. كل ذلك كان يطلب من مزود مركزي لـ «موارد المنصب» التي ترصد لكل منصب بعناية شديدة. وكان مبنى مقر القيادة مصمماً بنظام الحوائط المتحركة ولذلك كان من الممكن تعديل حجم المكتب بسرعة حسب الترقية وإعادة توزيع مهام الوظيفة المطلوبة. وعلى النقيض من ذلك إذا قام أحد المديرين في شركة المعدات الرقمية باتخاذ الترقية ذريعة للحصول على منزل أكبر وسيارة أفضل فإن الإدارة العليا تنزع ثقتها منه لكونه أكثر اهتماماً برفايته الشخصية من اهتمامه بأداء الشركة.

كانت المكافآت القصيرة المدى الرئيسية في شركة سيبا-جايجي تتمثل في الرضا الشخصي الذي تبديه الإدارة العليا والتقدير العلن في صحيفة الشركة. أما المكافآت البعيدة المدى فكانت تتمثل في الترقية إلى منصب أعلى أو الانتقال إلى القيام بمهام وظيفة أكثر أهمية. وقد يشير حجم المهام المرتبطة بوظيفة ما إلى أن المرء إما أنه لا يرتجى منه أي تحسن أو أن يكون القيام بهذا العمل الجيد دليلاً على أن هذا الموظف لا يُعوّض. وقد لجأت شركة المعدات الرقمية إلى استخدام العلاوات وخيارات الأسهم والزيادات مؤشرات للأداء الجيد. في حين اعتمدت شركة سيبا - جايجي كثيراً على المكافآت الرمزية غير المالية ومنها الامتيازات الخاصة مثل حضور اللقاءات العلمية. أما الراتب فقد كان أكثر ارتباطاً بالمنصب الوظيفي ومدة البقاء في الخدمة.

وبالنسبة للجزاءات فسيكون لها مضامين خاصة داخل المنظمات المختلفة، مثلها في ذلك مثل المكافآت. ففي العديد من شركات التقنية المتقدمة التي تتبنى قيماً واضحة بخصوص عدم فصل الموظفين عن العمل، قد يفقد الناس مهمة معينة كانوا يقومون بها ويتحولون إلى «مهاجرين قدموا بالقوارب» أو «مرتادي المنظمة» بحثاً عن وظيفة أخرى. وسوف يلحقون على قوائم الأجور بشكل غامض غير أنه من الواضح أنهم قد تعرضوا للمجازاة. وكثيراً ما تظهر المؤشرات مبهمه لكن زملاء العمل يعرفون متى سيكون شخص ما «مغضوباً عليه» أو «في انتظار الجزاءات». وقد تكون نتيجة ذلك الخسارة الفعلية للعلاوات أو الفشل في الحصول على زيادات غير أن الجزاءات الأولية واضحة بما يكفي.

ويعتبر كشف الأمور الغامضة بالنسبة للأعضاء الجدد في المنظمة حينما يكافأ شخص ما أو يجازى أحد أكثر المهام صعوبة في واقع الأمر. ذلك أن المؤشرات كثيراً ما تكون مبهمه من وجهة نظر الطرف الآخر. وقد يكون صراخ المدير في وجه المرء مكافأة، وربما كان التجاهل عقوبة. في حين أنه لا يمكن لأحد سوى شخص ذي نظرة

بعيدة ومتعمق في فهم الثقافة أن يطمئن العضو الجديد الذي صرخ المدير في وجهه بأنه (رجل كان أو أنثى) على الطريق الصحيح بالفعل. وتبنى العديد من الشركات نظام فريق العمل على أنه ميزة مهمة من مميزات الطريقة التي ينجز العمل بها، غير أن العضو الجديد لا يمكنه معرفة المغزى من فريق العمل في شركة ما إلا بعد مرور بعض الوقت. وبناءً على هذه المعرفة يتحدد ما إذا كان انفتاح المرء وتمتعه بروح المجابهة في اللقاءات أمر يستحق المكافأة أو يستحق المجازاة.

لقد كُشف عن أحد الأمثلة المثيرة في تحليل ثقافي لشركة أموكو Amoco منذ عدة سنوات قبل أن تحصل عليه الشركة البريطانية للبترول British Petroleum. حيث أطلق عليه مديرو ومهندسو شركة أموكو «ثقافة إلقاء اللوم» التي كانت القاعدة السائدة فيها تقوم على أنه إذا حدث خطأ ما في مشروع فإن على المرء معرفة المسئول بأقصى سرعة. وكان معرفة المسئول عن الخطأ أهم من معرفة السبب في وقوعه، غير أن الجانب المدمر في الحقيقة هو أن الشخص الذي ألقى اللوم عليه لم يكن يعاقب حتماً بشكل صريح، حتى إنه لم يكن في كثير من الأحيان يُخطَرُ بأن الآخرين يعتبرونه مسئولاً. وبدلاً من ذلك، كان كبير المديرين يكتفي بأن يدون هذا الخطأ في مذكراته كمبرر لأن يكون أقل ثقة في ذلك الشخص، مما يؤدي إلى تقليص مهامه الوظيفية. وقد لا يكون الأشخاص الذين لم تسند إليهم مهام جيدة أو يحصلوا على ترفقيات على دراية بالسبب في ذلك. وبناءً على ذلك كان البعض يرى أنه من الضروري الإسراع. كيفما أمكنهم ذلك. بإقصاء أنفسهم عن أي مشروع يُحتمل إخفاقه خشية أن تلقى مسئولية إخفاق هذا المشروع عليهم. لقد حال هذا الاعتقاد دون أن تدخل شركة أموكو Amoco في شراكة مع غيرها لأنه إذا أخفق مشروع ما فإن أي شخص من القائمين على المشروع يشعر بأنه معرض للهجوم عليه حتى لو بدا واضحاً أن الإخفاق سببه أشخاص آخرون من الشركة الأخرى.

إن نظام المكافآت والجزاءات يعكس عادةً موضوعات ثقافية أخرى مهمة، ويكون مرتبطاً بها. فالمكافآت المكتسبة، على سبيل المثال، يمكن معاملتها على أنها ملكية اجتماعية مكتسبة وتكون بمثابة أساس للمنصب والسلطة التناميين. فكما أن العلاوات وخيار الأسهم يمكن تفسيرهما على أنهما ملكية مادية مكتسبة فإن التأييد من جانب المدير أو الترقية الرسمية يمكن أن تفسر على أنها ملكية أو مكانة اجتماعية كذلك. وتعد المكافآت والجزاءات من جانب كبار الأعضاء أو الأعضاء ذوي المكانة الأعلى في المنظمة المؤشرات الأساسية التي بها يقيس المرء مستوى ما يحققه من تقدم عبر البعد

التضميني. وعندما يؤتمن المرء على أسرار الشركة فإن ذلك يعد مكافأة كبرى. في حين أن إقصاءه عما يدور بالشركة يعد عقاباً خطيراً يندّر بعزل نهائي، فكون المرء خارج دائرة الاهتمام يعد مؤشراً واضحاً على أنه قد فعل شيئاً ما خطأ.

في العادة يشتمل نظام المكافآت الذي ينظر إليه على أنه عملية ديناميكية، على معانٍ متضمنة قصيرة المدى وبعيدته، فالعديد من النواحي القصيرة المدى تتعلق بأداء المنظمة في بيئتها الخارجية المحددة، كالانتهاء من منتج ما وتقليل المخزون وتخفيض التكلفة وهكذا. ويتعين على المرء عند دراسة ثقافة منظمة ما أن يتحقق من نظام المكافآت والجزاءات لأنه يكشف بسرعة بعض القواعد المهمة والافتراضات الكامنة في تلك الثقافة. وما إن يتوصل المرء إلى معرفة أي أنماط السلوك حتى ينظر إليه على أنه «سلوك بطولي» وأي الأنماط ينظر إليه على أنه سلوك آثم فإنه بإمكانه البدء في استنتاج الافتراضات الكامنة خلف تلك التقييمات.

إدارة ما لا يقبل الإدارة وتفسير ما لا يقبل التفسير؛

حتماً تواجه كل مجموعة بعض القضايا التي تخرج عن سيطرتها وبعض الأحداث الغامضة بذاتها والتي يصعب التنبؤ بها ومن ثم فهي مخيفة. فعلى المستوى المادي تكون بعض الأحداث مثل الكوارث الطبيعية والتقلبات المناخية، بحاجة إلى تفسير. وعلى المستوى البيولوجي تحتاج بعض الأحداث مثل الولادة والنمو والبلوغ والمرض والموت، أن يكون لدى المرء نظرية تفسر ما يحدث والسبب وراء حدوثه.

وفي كنف الثقافة الشديدة التمسك برؤى العقل والعلم تنشأ رغبة في التعامل مع كل شيء على أنه قابل للتفسير، أما الأحداث الغامضة فهي وحدها التي لا تقبل التفسير. ولكن حتى يتمكن العلم من إزالة غموض أحد الأحداث التي لا يمكننا السيطرة عليها أو فهمها فإننا بحاجة إلى قاعدة بديلة لوضع ما حدث في سياق مفهوم. المعتقدات الدينية هي التي بإمكانها توفير مثل هذا السياق كما أن بإمكانها أيضاً تقديم مبررات للأحداث التي قد تبدو مضللة ولا معنى لها. فالخرافات تفسر ما يستعصي على التفسير وتقدم خطوطاً إرشادية لما يتعين القيام به حيال المواقف الغامضة غير المؤكدة والتي تكتنفها المخاطر. تلك الخطوط الإرشادية تحدد في العادة وتعزز ما ينظر إليه على أنه بطولي وما يرى على أنه آثم مكونة بذلك «أيديولوجية» تجمع بين الافتراضات الأعمق للثقافة في وحدة مترابطة (انظر الفصل السابع).

تحتوي الأيديولوجية عادة على العديد من أساطير الأصل وكذلك قصص السلوك البطولي. ومن ثم تأتي موضحة وكاشفة لبعض القيم الشاملة التي قد تكون بمثابة قاعدة يُعمل بها في المواقف الغامضة. فنجد الأسطورة وقد اختلطت بالدين في أحد المجتمعات التي تسيطر عليها الروح الدينية. فكلما كان المجتمع مؤسساً على مبدأ العقل والمنطق والعلم. كان للأيديولوجية أساس علماني وكانت مختلفة عن الدين اختلافاً واضحاً.

ويميل النموذج النظامي المماثل لهذه العملية الثقافية العامة إلى الظهور حول الأحداث الحرجة في تاريخ المنظمة، خاصة تلك التي يصعب تفسيرها أو تبريرها لأنها كانت خارجة عن سيطرة المنظمة. وتمتلك المنظمات القدرة على وضع نموذج مماثل للدين والأيديولوجيا. معاً أو منفصلين. على أساس الأسلوب الذي تدار به مثل هذه الأحداث الحرجة. فالأساطير والقصص تنشأ حول عملية تأسيس الشركة والأوقات التي تواجه الشركة فيها مشكلة معينة أو نمواً مفاجئاً غير معتاد. والأوقات التي يكون فيها تحدي الافتراضات الجوهرية سبباً في صياغة جديدة لتلك الافتراضات، وكذلك أوقات التحول والتغير.

على سبيل المثال، كان بعض المساهمين والمديرين في شركة المعدات الرقمية يشتركون في العمل على الخروج بالشركة من المشكلة متى تعرضت لأزمة شديدة. وكان يُنظر، بطريقة خرافية إلى حد ما، إلى عمليات معينة على أنها «السبيل» للخروج من المشكلة. وكان أحد هذه العمليات يقضي بتكوين فرقة للقيام بمهمة معينة تكون تحت قيادة أحد أولئك المديرين البطوليين ويطلق أيديهم لفترة محددة للتعامل مع المشكلة. وفي بعض الأحيان يُستدعى مستشارون إلى المنظمة انطلاقاً من الاعتقاد نفسه بأن شيئاً ما سيحدث نتيجة لوجود ذلك الدخيل.

وفي دراسة أعدت حول إدخال برنامج التصوير المقطعي الحاسوبي في أقسام الفحص بالأشعة داخل المستشفيات، لاحظ بارلي Barley (١٩٨٤، ١٩٨٤ب)، أنه إذا انخفض أداء الحاسوب في لحظة حرجة كأن يحدث عندما تكون عملية فحص المريض بالأشعة في منتصفها، فإن الفنيين يحاولون الاستعانة بكل ما لديهم من سبل لإصلاحه بما في ذلك تلك الركلات المشهورة التي يوجهونها للجهاز. فإذا عاود الحاسوب العمل ثانية، كما كان يحدث أحياناً، فإن الفني يقوم بتسجيل ما قام به بدقة ثم ينقل هذه «المعلومة» إلى زملائه، على الرغم من أن هذا الأمر لم يحدث نتيجة لجهد فني أو عمل مقبول منطقياً. هذا الأمر كان في الحقيقة، سلوكاً خرافياً، حتى لو حدث في بيئة يسمح فيها بتفسير الأمور تفسيراً منطقياً.

إن القصص والأساطير التي تكونت حول كيفية تعامل المنظمة مع كبار المنافسين في الماضي وكيف أمكنها مواجهة الهبوط الاقتصادي، وكيف طورت منتجاً جديداً مثيراً للإعجاب، وكيف تعاملت مع موظفيها ممن كانوا موضع تقدير، وغير ذلك من أمور، لم تكشف عن رسالة المنظمة الأساسية وأهدافها المحددة (ومن ثم تؤكد) فحسب، بل أكدت أيضاً صورة المؤسسة نفسها ونظريتها الخاصة بخصوص كيفية إنجاز الأمور وإدارة العلاقات الداخلية (داندريدج، ميتروف، وجويس، Dandridge, Mitroff, and Joyce, 1980 : كوبروفسكي، 1983، Koprowski، مارتن، 1982، ميتروف وكيلمان، 1976، Mitroff and Kilmann، أوتشي، 1981، Ouchi، بيتجرو، Pettigrew، 1979، فيلكينز، 1983، Wilkins).

وعلى سبيل المثال، شاعت إحدى القصص حول هيولت - باكارد Hewlett-Packard، مفادها أنه خلال فترة ركود عصيبة لم يتم فصل أي من الموظفين لأن الإدارة والعاملين بنظام الساعة كانوا مستعدين للعمل لساعات أقل مقابل أجر أقل، ومن ثم تمكن الشركة من تقليل نفقاتها دون أن تقلل عدد موظفيها. الدرس المستفاد من ذلك هو التأكيد على القيم الراسخة في الموظفين (أوتشي، ١٩٨١). ووردت قصة شبيهة بذلك في شركة المعدات الرقمية حول محاولات «إعادة التأهيل» لأحد كبار المهندسين الذين اشتركوا في العديد من المشاريع المهمة التي باءت جميعها بالفشل. وبدلاً من الاستغناء عنه أوجدت الشركة - انطلاقاً من مبدأ إعادة التأكيد على افتراضاتها الجوهرية التي تقضي بأنه في حالة إخفاق شخص ما فإن ذلك مرجعه عدم ملاءمته للوظيفة - أوجدت مهمة له يستطيع من خلالها تحقيق النجاح ويستعيد بطولته مرة أخرى. ويدخل ضمن هذه القصة أيضاً الافتراض القائل بأن الأفراد لهم أهميتهم وأي شخص قامت الشركة بتوظيفه هو في حد ذاته موظف كفؤ.

وترتبط قصة أخرى من الأيام الخوالي لشركة المعدات الرقمية بأحد المهندسين الذين أرسلوا إلى الساحل الغربي لإصلاح بعض المعدات، حيث ركب طائرة منتصف الليل لكنه لم يكن أمامه متسع من الوقت ليتزود بأية ملابس. وقد استغرقت المهمة أسبوعاً، وهو ما دفع المهندس إلى شراء بعض الملابس التي طالب الشركة بتحمل تكلفتها، وعندما رفض قسم الحسابات التصديق على هذه النفقات، هدد المهندس بتقديم استقالته، فسمع بذلك كين أولسن Ken Olsen الذي قام بدوره بمعاينة قسم الحسابات بشدة، وبذلك يكون قد حصل التأكيد على ولاء المؤسسة للقيم الفنية ولموظفيها الفنيين شديدي الحماس.

تَرَدُّ أيديولوجيا المنظمة في هذا السياق على أشكال عديدة، فقد تكون أحياناً العنصر الإدراكي للمجموعة الكاملة للافتراضات المكونة للثقافة، وتكون أحياناً مجموعة التبريرات المنطقية للسلوك الخرافي أو الذي لا يقبل التفسير في الأساس، وأحياناً تأتي على شكل أيديولوجيا تعكس أهدافاً وطموحات مستقبلية بالإضافة إلى الحقائق الحالية، وهي بذلك تقوم بدور المرشد والمحفز للأعضاء. وتشتمل الأيديولوجيات في كثير من الأحيان على تصريحات حول المهمة الأساسية والأهداف والوسائل المفضلة لإنجازها والمجموعة المفضلة للعلاقات بين أعضاء المنظمة.

وفي كثير من الأحوال يتم إقرار الأيديولوجيات، بصورة جزئية، في الوثائق الرسمية للشركة على أنها القيم الرئيسية للمنظمة، فهي من المرجح أن تكون مُتَضَمَّةً في موثائق الشركة، والتقارير السنوية، ومواد التهيئة والتدريب، ولكنها على هذا النحو تكون في كثير من الأحوال مجرد قائمة من القيم المعتمدة وربما لا تشكل حتى أيديولوجيا مترابطة ترابطاً منطقياً. ولا يستطيع المرء تحديد جوهر الأيديولوجيا بالفعل إلا في وجود قصص تدعم القيم وافتراضات كامنة تتضح من تلك القيم.

ومن خلال القصص والحكايات الرمزية والنماذج الأخرى من التاريخ بصيغته الشفهية والمكتوبة، يمكن لمنظمة ما، نقل أيديولوجيتها وافتراضاتها الأساسية للموظفين الجدد على وجه الخصوص ممن يحتاجون إلى معرفة الأشياء المهمة ليس بمعناها المجرد فحسب بل بأمثلة واقعية يمكنهم محاكاتها. وحتى في ذلك الميدان فإن الغرض من قصة أو من حكاية ما قد لا يتضح حتى يفسر من هم بداخل الثقافة معناها للأعضاء الجدد. فالمذاهب والفلسفات المتداولة لا تزيد إلا القليل عن الناتج الصناعي للثقافة التي يسهل رؤيتها ولكن يصعب كشف غموضها.

ملخص واستنتاجات:

يتحتم على كل مجموعة أن تتعلم كيف تصبح مجموعة، فالعملية ليست مسألة تلقائية، بل هي في الواقع مسألة معقدة ومتعددة الأوجه. فعلى البشر، أن يتعاملوا مع مجموعة من القضايا محددة وقابلة للوصف، وذلك في أي موقف من مواقف المجموعة الجديدة وعليهم في الأساس التوصل إلى لغة مشتركة ونظام تصنيف وظيفي يحدد المقصود من الأشياء بوضوح. فاللغة الرسمية لا تحدد بدقة كافية ما يقصد بكلمة عمل أو فريق عمل أو احترام أو جودة وغير ذلك. كما أن على المجموعات التوصل إلى إجماع بشأن حدود المجموعة: أي من بداخلها ومن خارجها، ويتعين عليهم

التوصل إلى إجماع حول كيفية توزيع السلطات والصلاحيات حتى يمكن توجيه مسار الروح العدائية توجيهها بناءً وتحديد المنصب الرسمي بصورة دقيقة. وعليهم أيضاً وضع القواعد التي تحدد العلاقات والألفة بين الأقران حتى يتم توجيه مشاعر الحب والعاطفة على نحو ملائم.

ويتوجب على المجموعة وضع افتراضات واضحة حول المقصود من المكافأة والمقصود من الجزاءات حتى يتسنى لأعضائها فهم ما يقومون به. وفي نهاية الأمر، يتعين على المجموعة إيجاد تفسيرات تساعد الأعضاء على التعامل مع الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها ويتعذر تفسيرها - كالأمر المساوية وظيفياً للدين وعلم الأساطير والأيدولوجيا.

إن الافتراضات التي تنشأ حول هذه القضايا والافتراضات التي تنشأ حول رسالة المجموعة وأهدافها ووسائلها وسبل التوصل إلى النتائج وآليات التصحيح - تشكل مجموعة من الأبعاد التي يستطيع المرء من خلالها دراسة ثقافة ما ووصفها. هذه الأمور لا تمثل بالضرورة الأبعاد الوحيدة التي يمكن للمرء استخدامها، إلا أنها تتميز بارتباطها بجزء كبير من البحث حول المجموعات. كما أنها تسمح للمرء بالبداية في إدراك القوى المحركة للثقافة، وكيف تنشأ الافتراضات الثقافية وكيف تتطور. كما تمثل أيضاً الإطار المفاهيمي الذي يستطيع المرء من خلاله ترتيب ما يلحظه من معلومات ثقافية.

والمحصلة النهائية هي أن تحقيق درجة عالية من الإجماع حول إدارة القضايا التي ناقشناها في هذا الفصل، هو ما يجعل تعامل الموظفين بعضهم مع البعض على أسس مريحة ومن ثم التركيز على مهمتهم الأساسية، أمراً ممكناً. فإذا لم تتم تسوية القضايا الداخلية أو كان الموظفون منشغلين بمناصبهم وهويتهم، أو لا يشعرون بالأمان، أو كانوا يجهلون قواعد اللعبة ومن ثم لا يستطيعون التنبؤ بما يجري أو فهمه، فإنه لن يمكنهم التركيز على قضايا البقاء المهمة التي قد تواجه المجموعة. ومن الناحية الأخرى فإن التصدي لقضايا البقاء تكون في كثير من الأحيان الحافز الضروري الذي يؤدي إلى وجود إجماع سريع حول قضايا التكامل الداخلي.

ولهذا فإن قضايا التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي تعد قضايا مترابطة، فالبينة تضع حدوداً لما يمكن للمنظمة القيام به، إلا أنه داخل تلك الحدود لا يمكن أن تتجح كل الحلول بدرجات متساوية فالحلول الملائمة هي أيضاً محدودة بمميزات أعضاء

المجموعة. ولذا فالثقافة التي تتشكل في نهاية المطاف في منظمة معينة إنما هي نتيجة معقدة للضغوط الخارجية والإمكانات الداخلية والاستجابات للأحداث الحرجة وربما، الفرص، بدرجة غير محددة، والتي لا يمكن التنبؤ بها استناداً إلى الإلمام ببيئة المنظمة أو الأعضاء. ولقد حاولت الوقوف على القضايا المشتركة التي تواجهها كل المجموعات الجديدة مسلماً بأن الأسلوب الذي تم التعامل به مع تلك القضايا سوف تكون حصيلته فريدة من نوعها.

ظهرت القيادة في حيز الممارسة مرة ثانية على أنها المصدر الرئيسي للأفكار أو النماذج السلوكية المبتكرة التي يتم إذ ذاك إخضاعها لاختبارات البيئات الداخلية والخارجية. فأنظمة المعايير والقواعد واللغات والمكافآت وغيرها لا تأتي عفواً الخاطر، كما أنه لا يكفي القول، على حد قول بعض علماء الاجتماع، أن مثل هذه الأشياء قد حدثت وظهرت نتيجة لتفاعل الأعضاء. هذا صحيح إلا أنه غير كاف، إذ سيؤدي بعض الأعضاء في أي من مواقف المجموعة نشاطاً أكبر من غيرهم وسوف يقترحون شفهاً أو من خلال ضرب أمثلة واقعية، الطريقة التي يجب أن تكون الأشياء عليها، ومن الممكن أن تصدر أعمال القيادة هذه عن أعضاء مختلفين في أوقات متفرقة، ولكنها تكون موجودة دائماً بشكل ما. وكما سنرى في الفصل الأخير فإن سلوك القائد مع مؤسسي المجموعة يلعب دوراً مهماً في كيفية تشكيل المجموعة. ومن الممكن، في هذه الأثناء، أن تكون الفئات الثقافية التي تم تحديدها حتى الآن بمثابة نموذج من نماذج القوائم المرجعية لتمكين القادة من تقييم سلوكهم الشخصي.

(٧)

افتراضات ثقافية أكثر عمقاً حول الواقع والحقيقة

ما إن تنشأ المجموعات والمنظمات حتى تعكس الافتراضات التي تتطور حول التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي افتراضات أكثر عمقاً حول مزيد من القضايا العامة المجردة التي يحتاج الإنسان إلى إجماع بشأنها حتى يُكوّن مجتمعاً من أي نوع كان. فإذا لم نتفق على الأمور الواقعية مثل: كيف حُدّد الحيز؟ ما طبيعة الإنسان؟ كيف يتعايش الناس بعضهم مع بعض؟ فلن يكون بناء مجتمع أمراً محتملاً في المقام الأول.

غير أن مجتمعات مختلفة قامت بتطوير إجابات مختلفة عن هذه التساؤلات، ولذا أصبح لدينا العديد من الثقافات المختلفة على مستوى العالم، وهذه الثقافات الأوسع تؤثر في طريقة تشكيل المجموعات والمنظمات داخلها. ومن ثم فإن السلوك التنافسي الفردي سوف يصبح أمراً مسلماً به داخل شركة أمريكية، في حين أن فريق العمل أمر مسلّم به في شركة يابانية. إن المرء عندما يتفحص طريقة تشكيل المجموعات التي تتألف في الأساس من جنسيات متعددة مثل اندماج الشركات متعددة الجنسيات مثل شركة دايملر - بنز Daimler-Benz وكرائزلر Chrysler أو الشراكة بين شركات من بلدان مختلفة، فإنه يرى كيف أن الخلاف على ذلك المستوى العالي من التجريد بإمكانه أن يجعل تشكيل المجموعة وأدائها أمراً في منتهى الصعوبة.

وتقوم الأبعاد التي يتعين مراجعتها في هذا الفصل وما يليه من فصول على مفاهيم تطورت في الأساس من خلال عالم الاجتماع تالكوت بارسونز (Talcott Parsons 1951)، والتي تم تطويرها إلى مجموعة من الأبعاد القيمة من خلال كلكون وشتروتبك (Cluckhon and Strodbeck 1961)، بهدف القيام بدراسة مقارنة متميزة على أربع ثقافات في جنوب غرب الولايات المتحدة - في أنجلو، وهيسبانك، ومُرمُن، وناقاجو. ولقد حدث تداخل بدرجات متفاوتة بين هذه الأبعاد كتلك التي قام بتطويرها هوفستيد Hofstede (٢٠٠١، الطبعة الأولى عام ١٩٨٠)، وهامبيدن - تيرنر وترومبينارز Hampden-Turner and Trompenaars (١٩٩٣، ٢٠٠٠)، وآخرون، ولكنني قمت أيضاً بإدخال إضافات وتعديلات عليها انطلاقاً مما لدي من خبرات شخصية في دول مختلفة. والأبعاد التي سأتناولها موضحة في الشكل التوضيحي (١،٧).

شكل توضحي (١٠٧) الأبعاد الأكثر عمقاً التي تتشكل حولها الافتراضات الضمنية المشتركة الأساسية

■ **طبيعة الواقع والحقيقة:** الافتراضات المشتركة التي تحدد ما هو واقعي من عدمه وما هو حقيقي في المحيط المادي والاجتماعي وكيف تتحدد الحقيقة في نهاية المطاف وهل الحقيقة تُوحى أم تُكتشف.

■ **طبيعة الوقت:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد المفهوم الرئيسي للوقت داخل المجموعة. وكيفية تحديد الوقت وقياسه، وما أشكال الوقت، وأهمية الوقت بالنسبة للثقافة.

■ **طبيعة الحيز:** هي الافتراضات المشتركة حول الحيز وتوزيعه وكيفية تحديده والمعنى الرمزي المقصود بالحيز المحيط بالمرء والدور الذي يلعبه في تحديد أوجه العلاقات مثل درجة الألفة أو التعريفات المتعلقة بالخصوصية.

■ **جوهر الطبيعة البشرية:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد ما الذي يعنيه كونك إنساناً؟ وما هي خصائص الإنسان الحقيقية أو الجوهرية؟ وهل الطبيعة البشرية خيرة أم شريرة أم محايدة؟ وهل الإنسان قادر على بلوغ مرتبة الكمال أم لا؟

■ **طبيعة الأنشطة البشرية:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد أكثر الأمور نفعا التي يتعين على الإنسان القيام بها والمتعلقة ببيتها بناءً على الافتراضات السابقة حول الواقعية وجوهر الطبيعة البشرية. ما المستوى الملائم للنشاط أو الخمول في توجه المرء الحقيقي للحياة؟ ما العلاقة التي تجمع بين المنظمة وبيتها. على المستوى التنظيمي؟

■ **طبيعة العلاقات البشرية:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد الطريق الصحيح لاتصال الناس بعضهم ببعض ولتوزيع السلطات والحب بينهم. هل الحياة تعاونية أم تنافسية: فردية أم جماعية تعاونية أم اشتراكية؟ ما العقد النفسي المناسب المبرم بين أرباب العمل والموظفين؟ هل تقوم السلطة في الأصل على نظام السلطة التقليدية المتوارثة. أو الإجماع الأخلاقي. أو القانون. أو الجاذبية القيادية؟ ما الافتراضات الأساسية حول الطريقة التي يجب بها حل النزاع وطرق اتخاذ القرار؟

هذه الأبعاد الأكثر عمقاً سوف تُحدث تأثيراً واضحاً على كيفية التعامل مع قضايا التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي. ومن ثم فإنها ترتبط، بصورة مباشرة، بتلك الأبعاد التي سبقت مناقشتها. فعلى سبيل المثال تعكس الرسالات التنظيمية، والمهام الأولية، والأهداف، تلك الافتراضات الأساسية حول طبيعة الأنشطة البشرية والعلاقة

النهائية بين المنظمة وبيئتها. كما أن الوسائل المستخدمة لإنجاز هذه الأهداف سوف تعكس افتراضات حول الحقيقة. والوقت، والحيز، والعلاقات الإنسانية، بمعنى أن الطراز المعد للمنظمة سوف يعكس تلقائياً تلك الافتراضات الأكثر عمقا. وبالمثل فإن نظام القياس والافتراضات حول كيفية اتخاذ إجراء تصحيحي سوف يعكس افتراضات حول طبيعة الحقيقة والعقد النفسي المناسب للموظفين.

ترتبط قضايا التكامل الداخلي كذلك ارتباطاً وثيقاً بهذه الفئات الشديدة التجرد. فاللغة والأنظمة المفاهيمية تعكس، بشكل مباشر، بعض الافتراضات الأساسية حول الوقت والحيز والحقيقة. كما أن الأنظمة الخاصة بالمنصب وأنظمة المكافآت وقواعد الألفه والتوجه العدواني جميعها يعكس افتراضات أكثر عمقا حول جوهر الطبيعة والنشاط البشري والعلاقات الإنسانية. فمما لا شك فيه أن أنماط الأيديولوجيا التي تطورها المنظمات قد تُرى على أنها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بافتراضات أكثر عمقا حول الحقيقة والوقت والحيز وخاصة الطبيعة البشرية.

عندما تتشكل أية مجموعة جديدة فإن أعضائها سيجملون إليها افتراضات ثقافية على ذلك المستوى الأكثر عمقا، فإذا قَدِمَ أعضاء المجموعة من ثقافات عرقية أو مهنية مختلفة، فإنه من المحتمل أن يكون لديهم افتراضات مختلفة على ذلك المستوى الأكثر عمقا. وسوف تتسبب هذه الاختلافات في إحداث صعوبات أولية في جهود المجموعة نحو العمل على توفير حياة آمنة لنفسها. وما إن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض حتى يبدووا تدريجياً بتطوير بعض الافتراضات مشتركة على هذا المستوى الأساسي، وقد تأتي مثل هذه الافتراضات الجديدة في نهاية المطاف مختلفة بعض الشيء عن أي من الافتراضات الأصلية المقدمة من عضو ما. وكما سنرى فإن بعض البيانات حول الاستثمار المشترك بين الشركات الأم التي تنتمي إلى بلدان مختلفة تبين أن المجموعة الجديدة تتشكل في بعض الأحيان لأن إحدى الثقافات تسيطر على الأخرى أو يفشل تشكيل مجموعة جديدة بسبب عدم تنحي أي مجموعة من الافتراضات الثقافية (سالك 1997). بعض جوانب هذه العملية الديناميكية سوف تتضح من خلال الاستشهاد بمثال من شركة المعدات الرقمية، حيث كانت إدارة الفرع الفرنسي لشركة المعدات الرقمية موكلة إلى أمريكي كان على دراية واسعة بثقافة الشركة ومن ثم وضع هذه الثقافة موضع التنفيذ. وقد قام هذا المدير بتعيين أحد أبناء فرع باريس مديراً للموارد البشرية، وقال له: «حدد ماهية وظيفتك واستوعب كيف يمكنك تقديم العون بصورة أفضل». وهي الطريقة النمطية المعتادة لشركة المعدات الرقمية. وعندما

تحدثت إلى مدير الموارد البشرية هذا بعد سنة من التحاقه بالشركة قال بأن الستة أشهر الأولى كانت مزعجة على الإطلاق، لأنه كان قادماً من ثقافة فرنسية جعلته يتوقع أن يعمل لدى مدير قوي يحدد لمرؤوسيه أعمالهم. ولكن المدير ظل يبحث عن التوجيه وعن شخص يجد عنده النصيح ولكنه لم يجد.

واستمر في سرد قصته، قائلاً إنه قرر في أحد الأيام أن يقوم بمبادرة ويجرب بعض أفكاره الشخصية، فوجد دعماً فورياً وتعزيزاً إيجابياً لهذا السلوك، ولذا أقدم على مزيد من المبادرات ووجد أيضاً التشجيع من قبل رئيسه وزملائه في العمل. وقد كان يتعلم كيف يعمل في شركة المعدات الرقمية لكنه قال في وصفه لعملية المهارات الاجتماعية هذه: «كان عليّ أن أنسى أنني فرنسي لكي أنجح في هذه الشركة. إنني أحب العمل فيها، ولكنني لا أعتقد بأنني قد استطعت العمل لدى شركة فرنسية تقليدية بعد هذه التجربة». ويؤكد بعض خريجي شركة المعدات الرقمية أن ثقافة الشركة كانت شديدة التميز لدرجة أن المرء بمجرد أن يفهم العمل فيها فإنه قد لا يستطيع العمل في أي شركة أخرى بعد ذلك! لقد انتهت ثقافة شركة المعدات الرقمية من تعديل بعض الافتراضات التي كان قد قدم بها هذا الرجل من ثقافته الأم.

ولما لهذه الافتراضات من أهمية بالغة فإننا يجب علينا فهمها بقدر معين من التفصيل حتى يمكننا مقارنة المنظمات والوحدات الفرعية داخلها وأن نبداً كذلك بمقارنة الثقافات القومية والعرقية على نطاق أوسع. وسوف نتناول في الجزء المتبقي من هذا الفصل، الأبعاد الثلاثة الأول، تلك التي تتعامل مع الواقع والحقيقة والوقت والحيز، وسوف نبحث في الفصلين الثامن والتاسع الأبعاد الثلاثة الأخرى - تلك التي تتناول الطبيعة والنشاط البشري والعلاقات الإنسانية.

افتراضات مشتركة حول طبيعة الواقع والحقيقة؛

أحد الأجزاء الأساسية في كل ثقافة هي مجموعة من الافتراضات حول ما هو واقعي، وكيفية تحديده أو اكتشافه. مثل هذه الافتراضات ترشد أعضاء مجموعة ما إلى كيفية تحديد ماهية المعلومات ذات الصلة وكيفية تفسيرها. ومتى يكون لديهم قدر كافٍ منها حتى يقرروا هل يتخذو تدابيرهم أم لا، وما القرار الذي يتخذونه؟

على سبيل المثال وكما أوضحنا في مرات عديدة، كان يتم تحديد الواقع والحقيقة في شركة المعدات الرقمية من خلال النقاش، وكذلك من خلال المعيار العملي لدى نجاح الأشياء من عدمه. فإذا استحال إجراء اختبار فعلي أو تعذر وضعه، فإن الفكرة كانت

تطرح للنقاش لمعرفة ما إن كانت صالحة للاختبار أم غير صالحة، وذلك بتعريضها لتحليل نقدي بالغ الحدة. وكان القدر الأكبر من الاهتمام في شركة سيبا-جايجي يوجه لنتائج البحث المخبري وكذلك لآراء ذوي الحكمة والخبرة. كلتا الشركتين وُجدتا في ثقافات غربية واسعة تسيطر عليها مفاهيم العلم والمعرفة المبنية على المنطق، ولكن الحقيقة التي تؤيد ذلك الاختلاف الشاسع بين هاتين الشركتين تبين أنه يمكن تمييز مستويات مختلفة من الواقع حتى في هذا السياق الثقافي الواسع.

مستويات الواقع؛

يشير الواقع المادي الخارجي إلى تلك الأشياء التي يمكن تحديدها عملياً من خلال اختبارات فعلية أو «علمية» حسب تقاليدنا الغربية. فعلى سبيل المثال إذا تجادل اثنان حول ما إذا كانت قطعة من الزجاج قابلة للكسر أم لا فإنه بإمكانهما ضربها بمطرقة ليتضح الأمر أمامهم (فيسـتينجر 1957). وإذا تجادل اثنان من المديرين حول ما ينتجون فبإمكانهما الاتفاق على تحديد سوق اختبار ووضع معيار لتسوية المسألة. ومن الناحية الأخرى، إذا دار جدال بين مديرين حول أي الحملتين السياسيتين يقدمون الدعم لها، فإنه يتحتم على كليهما الاتفاق على أنه لا يوجد معيار ملموس يستطيعون من خلاله تسوية خلافاتهم.

وتمتلك الثقافات المختلفة افتراضات مختلفة لما يشكل الواقع المادي الخارجي، فعلى سبيل المثال لا ينظر العديد منا لعالم الأرواح أو الإدراك الخارج عن النطاق الحسي. والأمثلة القوية التي تبين حجم غموض ذلك الخط الفاصل وردت في شرح كاستانيدا (١٩٦٨، ١٩٧٢) لخبراته مع العراف الهندي الذي يدعى دون جوان Don Juan، والمسائل الجدلية التي تحيط بالبحث في قضايا الإدراك الخارج عن النطاق الحسي. عند اتضاح جوهرها الواقعي المادي، وعند اتضاح حدودها، فإنها تصبح، على نحو كبير، مسألة إجماع ثقافي محدثة بذلك إثارة لموضوع «الواقع الاجتماعي».

ويشير مصطلح الواقع الاجتماعي إلى تلك الأشياء التي ينظر إليها أعضاء مجموعة ما على أنها قضايا إجماع لا يمكن خضوعها لاختبار خارجي أو عملي. إن جوهر الطبيعة البشرية والطريقة الصحيحة لتواصل الناس مع الطبيعة بعضهم مع بعض وتوزيع السلطات وكل العمليات السياسية والافتراضات التي تنشأ حول مفهوم الحياة والأيدولوجيا والدين وحدود المجموعة والثقافة نفسها، كل تلك الأمور هي بالطبع قضايا إجماع لا يمكن تحديدها تجريبياً. ومن الواضح أنه لا يمكن اختبار كيفية

تعريف مجموعة ما نفسها والقيم التي تختار التمسك بها انطلاقاً مما لدينا من أفكار تقليدية حول الاختبار العلمي التجريبي، إلا أنه من المؤكد أن التمسك بها ومشاركتها أمر ممكن بالإجماع. وإذا كان الناس يعتقدون في شيء ما ويعرفونه على أنه أمر واقعي، فإن ذلك يصبح واقعاً في نظر تلك المجموعة كما أشار بذلك علماء الاجتماع منذ عهد قديم.

وفي السياق العالمي لا توجد طريقة لمعرفة من يكون على صواب في صراع إقليمي أو في نظام معتقدات كما أوضحت ذلك الحروب المستمرة في الشرق الأوسط باستفاضة. وتصبح المفاوضات أمراً بالغ الصعوبة إذا كان لدى الناس افتراضات مختلفة حول الواقع، مما يدفع الأمم إلى اللجوء إلى استخدام القوى الاقتصادية والعسكرية. ويوضح هذه المسألة ما ورد من قبيل السخرية حول الدبلوماسي الساذج الذي يطالب العرب والإسرائيليين بتسوية خلافاتهم بأسلوب مسيحي جيد.

إن أحد أسباب كون اتخاذ القرارات التجارية أمراً ليس باليسير، وأن الإدارة هي نشاط معقد في حد ذاته - هو غياب الإجماع حول ما إذا كان المجال الصحيح لأحد القرارات ينتمي إلى عالم الواقع المادي أو الواقع الاجتماعي أو لا. وإذا كان على مؤسسة ما القيام بعمل متسق فإنه يجب أن يكون هناك افتراضات مشتركة حول أي القرارات يمكن التوصل إليها عملياً وأيها يقوم على معيار إجماعي مثل: «ليكن القرار لذوي الخبرة الأوسع» أو «ليكن القرار بأغلبية الأصوات». لاحظ أن الإجماع يجب أن يكون مبنياً على المعيار والعملية المزمع استخدامهما. وليس بالضرورة على المحتوى الأساسي للقرار. ونفترض على سبيل المثال، في العرف الغربي، بأن «رأي الأغلبية يسود» غير أنه ليس هناك قاعدة عملية لهذا المعيار على الإطلاق. وفي حقيقة الأمر فإن قاعدة الأغلبية بالنسبة للعديد من القرارات قد تكون أسوأ نماذج قواعد القرارات لأنها تستقطب الجدل إلى دائرة المعسكرين «الفائز» و«الخاسر».

يشير الواقع الفردي إلى ما تعلمه شخص ما من خبراته الشخصية وهي لهذا السبب تمثل الحقيقة المطلقة بالنسبة لذلك الشخص. وعلى أي حال فإن تلك الحقيقة قد لا يشاركه فيها أي شخص آخر. فإذا ظهر الاختلاف بيننا عند ذلك المستوى فإنه يصبح من الصعب تحقيق أي تقدم حتى تكشف عن القاعدة التي كانت الأساس لخبراتنا الفعلية. ولا بد أن ينشأ بيننا نوع ما من الإجماع حول من نرغب في الوثوق بخبرته. فإذا تحدث رجال الدولة القدامى المعروفين، في مجتمع تقليدي وراثي يقوم عن التسلسل الهرمي للسلطة، فإننا نسلم بفعالية خبرتهم ونتصرف كما

لو كان ما يقولونه صحيحاً من الناحية الفعلية. ومن الناحية الأخرى، فإن الاتجاه في مجتمع عملي يقوم على الفردية، قد يدور حول «أثبت لي ذلك» بل وأكثر من ذلك فإن ما يُقبل دليلاً قد يسيطر على كل شيء.

إن ما يُعرف بالواقع المادي والاجتماعي والفردى هو نفسه نتاج للتعليم الاجتماعى ومن ثم فهو، في حد ذاته، جزء من ثقافة معينة (فان مانن 1979، Van Maanen، مايكل 1985، Michael). ولكن الافتراضات الثقافية يفترض فيها أن تكون نسبياً أقل أهمية في مجال الواقع المادي والتي يفترض أن تقوم بدورها في المجتمع الغربى طبقاً لقوانين الطبيعة التي تكون الأدوات العلمية سبيلاً للتوصل إليها. ولكن الافتراضات الثقافية تصبح نسبياً أكثر أهمية في مجال الواقع الاجتماعى أو ما أسماه لويس (1981، Louis) بالواقع الحسى العام لتمييز بذلك عن الواقع الموضوعى العام أو الواقع الحكيمى الفردى. وفي حقيقة الأمر سيكون حجم محتوى ثقافة مفترضة معنياً في الأساس بتلك المجالات الحياتية التي يفترض أن يكون التحقق الفعلي فيها أمراً متعذراً، والتي يكون التعريف الاجتماعى لها هو القاعدة السليمة الوحيدة للحكم عليها. إننا نكون أكثر عرضة في هذا المجال للإزعاج والقلق إذا لم تكن لدينا طريقة مشتركة لكشف غموض ما يحدث ومعرفة كيفية الشعور به.

السياق المرتفع والسياق المنخفض:

يمكن أن نجد أحد الفوارق المفيدة في ما أورده هال (Hall ١٩٧٧) في الفرق بين ما نسميه بثقافات السياق المرتفع والسياق المنخفض. كذلك في المقارنة التي عقدها ماروياما (Maruyama ١٩٧٤) بين نماذج الثقافة أحادية الاتجاه والثقافة السببية التبادلية. فالأحداث في السياق المنخفض من الثقافة الأحادية الاتجاه لها معانٍ شاملة. في حين لا يمكن إدراكها في السياق المرتفع من الثقافة السببية التبادلية إلا في السياق. إذ من الممكن أن تختلف المعاني وتتغير الفئات ومن ثم لا يمكن تحديد علاقة السببية دون غموض.

وعلى الرغم من أن لهذا الفارق معنى أكبر إذا قارن المرء بين الدول أو الوحدات العرقية الكبرى، فإن له فائدته بالنسبة للمنظمات أيضاً. على سبيل المثال، كانت شركة المعدات الرقمية تعتبر ثقافة سياق مرتفع تعتمد فيها معاني الكلمات والأفعال على المتحدث وتحت أية ظروف جرى حديثه هذا. فالمديرون يعرف بعضهم بعضاً معرفة جيدة، وينظرون دائماً إلى الأعضاء الفاعلين بعين الاعتبار. فعندما كان يُرى

أحد كبار المديرين وهو يعاقب أحد مرؤوسيه لقيامه بشيء «غبي»، فإن ذلك كان يعني ببساطة أن المرؤوس كان عليه الحصول على موافقات من عدد من الناس قبل أن يمضي في ذلك بنفسه. وفي المقابل، كانت شركة سيبا-جايجي تعد ثقافة سياق منخفض. إذ كانت تميل الرسائل فيها إلى أن تحمل المعنى نفسه دون اعتبار لمن صدرت عنه. وتصنيف المرء على أنه «غبي» في شركة سيبا - جايجي كان يعد حكماً سلبياً قاسياً.

وعندما نشير إلى «اللغة» فإننا كثيراً ما نتجاهل دور السياق، ونفترض أن المرء عندما يتعلم لغة بلد آخر فإنه سيكون قادراً على فهم ما يحدث ومن ثم يشرع في العمل. ولكن كما نعرف جيداً من خلال خبراتنا في التنقل عبر الثقافات، فإن اللغة ضاربة بجذورها في سياق أوسع تحدّد التلميحات غير المنطوقة ونغمة الصوت ولغة الجسد وغيرها من الإشارات، المعنى الحقيقي لما يقال. والمثال الحي على ذلك من خبراتي الشخصية هو ذلك المثال الذي سبق ذكره حول لقاء إداري كبير لشركة البترول البريطانية التي اعتقدت بأنني لاحظت بعض التفسيرات المهدبة من جانب رئيسها. حتى علمت أنه لم يكن خطأً قط مثلما كان في ذلك اللقاء.

التوجه الأخلاقي - العملي؛

إن أحد الأبعاد المهمة في مقارنة المجموعات على أساس تناولها لاختبار الواقع هو ملائمة مقياس الاتجاه الأخلاقي-العملي الذي توصل إليه إنجلترا England (١٩٧٥). فقد اكتشف إنجلترا في دراسته للقيم الإدارية أن المديرين في مختلف الأقطار يميلون إما إلى التوجه العملي طلباً لاختبار صدق خبرتهم الشخصية أو التوجه الأخلاقي لإثبات فلسفة ما عامة أو نظام أخلاقي أو عرف عام. وتوصل إلى أن الأوروبيين، على سبيل المثال، أكثر ميلاً إلى التوجه الأخلاقي، في حين أن الأمريكيين أكثر ميلاً إلى التوجه العملي. فإذا قمنا بتطبيق هذا البعد على الافتراضات الأساسية الكامنة التي تقدمها مجموعة ما، فإننا نستطيع تحديد قواعد مختلفة لتعريف ما هو حقيقي كما هو موضوع بالشكل رقم (١،٧).

هذا البعد لا يبرز القاعدة التي تتحدد من خلالها الحقيقة فحسب بل يمكن ارتباطه بمسألة تفادي الوقوع في عدم التأكد. وهو بعدٌ رئيسي مستخلص من دراسة قائمة على المسح عبر الدول، وكذلك التفاضل عن الغموض، وهو بعدٌ مهم جاء نتيجة لبحث أجري على فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية على يد (هوفستيد

Hofstede, 2001. وأدورنو Adorno وآخرون 1950). هناك تفاوت بدرجات مختلفة. بين المديرين والموظفين في العديد من الأقطار والشركات، في درجة اشتراكهم في نسبة معينة من الارتياح لمستويات متفاوتة من عدم التأكد والغموض. ويرى بعض الباحثين أن المعدلات المرتفعة من التفاضل في حقول إدارية معينة ارتبطت بالمزيد من الفعالية (على حد قول دافيس ودافيدسن Davidson Davis 1991 and: باسكال وأثوس Pascale and Athos 1981: بيترز 1987). إلا أن تلك النتائج قد لا تنطبق إلا على بيئات ثقافية أوسع تكون أكثر تفاضياً عن الغموض بل وربما أكثر تقديراً له. وقد يدعي المحللون المعنيون بالتخطيط لمستقبل غامض لا يمكن التحكم فيه بهدف التأقلم معه، أن البيئات كلما كانت أكثر اضطراباً كنا أكثر احتياجاً للقدرة على التفاضل عن الأمور غير المؤكدة للحفاظ على بقائنا وتعليمنا. مشيرين إلى أن الثقافات الدولية والتنظيمية التي يمكنها اعتناق مبدأ عدم التأكد تكون بطبيعتها أكثر قابلية للتأقلم.

ويحتاج المرء، لفرض التحليل، أن يحدد ما إذا كان هناك إجماع أو لا حول الافتراضات الكامنة التي يتمسك بها أعضاء مجموعة ما. وإذا لم يوجد هذا الإجماع، فإن وجود تجمع من الناس لا يؤدي إلى وجود جماعة في المقام الأول.

يمكن إيجاز هذا النقاش بصورة أفضل من خلال استعراض طريقة تطبيقه على منطمتين. فشركة المعدات الرقمية تجمع بدرجة كبيرة على أن الواقع قد عُرف من خلال معيار عملي وكذلك من خلال درجة عالية من تحمل الغموض. وفي فترة عملي مستشاراً لشركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، لم يطلب مني أحد قط توصية، ولو كنت قمت بذلك لمرة واحدة لناقضي العميل على الفور بأفكار عديدة تثير بعدئذ الجدل بين الأعضاء. وفي شركة سيبا-جايجي دائماً ما كنت أتعامل باعتباري مصدر ثقة، وكانت توجه إلي الأسئلة حول ما توصلت إليه في بحثي، ومن الخبرات الاستشارية الأخرى وكانوا يسألونني عما أوصي به. لقد كنت أتعامل كما لو كنت عالماً يضيف بعض المعرفة على المنظمة، وكثيراً ما كنت أكتشف أن توصياتي كانت تتفد بحذافيرها. وعلى أي حال، إذا تعارض ما أوصيت به مع العمليات القائمة على عناصر ثقافية أخرى - على سبيل المثال، عندما أوصيت بمزيد من الاتصال الجانبي - فإنه كان يتم تجاهل التوصية برمتها. إن شركة سيبا - جايجي لم تكن تتفاضل عن الغموض وكانت أقرب للناحية الأخلاقية من هذا البعد.

الشكل (٧-١) معايير تحديد الحقيقة

عقيدة خالصة قائمة على التقاليد أو الدين أو كليهما.	كانت تؤدي دائماً على هذا النحو إنها إرادة الله. إنها مكتوبة في الكتب المقدسة.
العقيدة المنزلة؛ وهي الحكمة المبنية على الثقة في مصداقية الحكماء والقادة الرسميين والأنبياء أو الملوك.	رئيسنا يريدنا أن نقوم بها على هذا النحو. أوصانا مستشارونا بالقيام بها على هذا النحو. لديها خبرة أكبر ولذا علينا الإذعان لما تقول.
الحقيقة هي تلك المستقاة من عملية «قانونية-منطقية» (وذلك مثلما نقرر أن شخصاً ما مذنب أو برئ استناداً إلى إجراء قانوني يقر من البداية بعدم وجود حقيقة مطلقة سوى الحقيقة المحددة اجتماعياً).	علينا أن ننقل هذا القرار إلى لجنة التسويق ونفخذ ما يقرونه. سوف يكون على المدير أن يقرر هذا الأمر لأنه يقع في نطاق مسؤوليته. سيكون علينا أن نصوت على ذلك القرار ونلتزم بحكم الأغلبية. وافقنا على أن هذا القرار مرجعه مدير قسم الإنتاج.
الحقيقة هي تلك التي تجتاز الصراع والنقاش	إننا نقلتها بحثاً في لجان ثلاثة مختلفة ونختبر القوة الطبيعية لها، وإذا كانت الفكرة لا تزال سديدة فإننا سوف نقوم بها. هل يرى أي شخص مشكلة في القيام بها على هذا النحو...؟ إذا كانت الإجابة بالنفي فإن ذلك ما سنقوم به.
الحقيقة هي تلك التي تتجح وهي المعيار العملي الخالص.	لنجرب القيام بها على هذا النحو ونقيم كيفية قيامنا بذلك.
الحقيقة هي تلك التي حددتها الطريقة العملية والتي أصبحت، للمرة الثانية، نمطاً من أنماط العقيدة، وبخاصة في مجال العلوم الاجتماعية حيث يكون كل شيء حتى الطريقة العلمية مسألة إجماع بين علماء الاجتماع.	يبين البحث الذي قمنا به أن هذه هي الطريقة السديدة للقيام بها. قمنا بإجراء مسوحات ثلاث وحللنا الإحصائيات بعناية فائقة؛ فاثبتت جميعها الشيء نفسه، ومن ثم علينا أن نعمل وفقاً لها. نتائج المسح الذي قمنا به قد لا تكون جميعها صحيحة، ولكن بيانات متابعة المجموعة محل الاهتمام تدعم النتائج، ولذا علينا المضي قدماً ونعمل على القيام بها.

ما هي «المعلومات»؟

إن كيفية إجراء مجموعة ما لاختبارات على الواقع واتخاذها لقرارات يشتمل كذلك على إجماع حول ما يشكل البيانات، وما هي المعلومات، وماذا يقصد بالمعرفة. وبمنمو تكنولوجيا المعلومات زادت أهمية الموضوع بسبب ما دار من جدل حول دور الحاسوب في التزويد بالمعلومات. في كثير من الأحيان يكون لدى «فنيي» تكنولوجيا المعلومات افتراضات مشتركة تختلف جوهرياً عن افتراضات كبار المديرين. فعلى سبيل المثال، سوف يشير العديد من رؤساء الشركات إلى أن ما تقع عليه عينك على شاشة الحاسوب تسمى بيانات، في حين أن ما يحتاجون إليه في الحقيقة هي المعلومات، الأمر الذي ينطوي على درجة من التحليل للبيانات التي لا تتوافر إلا إذا تم إدخال نظام متطور لدعم اتخاذ القرار أو نظام خبير (روكارت و دي لونج 1988 Rockart and DeLong). وحتى تكون مجموعة ما قادرة على اتخاذ قرارات واقعية فإنه يتعين عليها التوصل إلى قدر معين من الإجماع حول المعلومات التي لها صلة بالمهمة محل الدراسة.

وقد أظهر البحث الذي قامت به دورتي Dougherty على فرق تطوير منتج حديث، أنه عندما لا تتوصل مثل تلك المجموعات إلى تعريف مشترك للمعلومات ذات الصلة، فإنها تكون أكثر عرضة لأن تأتي بمنتجات لا تتجع في السوق (دورتي Dougherty 1990). وقامت دورتي بتحديد خمسة «مجالات للأفكار» منفصلة تتحكم في المختصين الفنيين الذين يلتقون سويًا في العادة على شكل فرق تطوير المنتج. وكان يعتقد كل عضو من أعضاء الفريق بأنه «يعرف الكثير» عن عملاء الفريق غير أن ما يعرفه أولئك الأعضاء يتحول إلى أمر مختلف تماماً.

- المهندسون يعرفون إلى أي مدى يجب أن تكون ضخامة المنتج، والمواصفات التقنية التي يجب توافرها فيه، وفي أي مكان يجب أن يكون قابس الطاقة، وهكذا...

- المصنعون يعرفون الأحجام الممكنة التي يتعين توفيرها وكم عدد النماذج التي قد يحتاجون إليها.

- أعضاء التخطيط التسويقي أو التجاري يعرفون بوجه عام نشاط السوق من عدمه، وحجم السوق المحتمل، والسعر وحجم المنتج الذي يحقق لهم معدل ربح مناسباً، وما هي توجهات السوق، وهكذا...

- فريق البيع داخل المحال والأسواق يعرف لأي غرض يستخدم العميل المنتج، وما احتياجات المستخدمين على وجه التحديد، وما مدى أهمية المنتج بالنسبة للزبون مقارنة بمنتجات المنافسين.

- فريق التوزيع يعرف حجم البيع الذي سيحققه المنتج. وما خطط البيع، وكم عدد قنوات البيع المتوافرة.

لقد كون كل من هذه المجموعات، بفضل الخلفيات المهنية التي يتمتع بها أعضاؤها، مفاهيم ولغة مشتركة بين أعضاء المجموعة، ولكن ليس بالضرورة أن تكون مفهومة للآخرين.

وعندما يجتمع أعضاء هذه الثقافات الفرعية في شكل فريق مختص بتطوير منتج ما، فإن قدرتهم على اكتشاف واقع الآخرين تكون عاملاً مهماً يحدد ما إذا كان المنتج الذي تم تطويره سيحقق نجاحاً على مستوى السوق أم لا، على حد قول دورتي Dougherty. فكل المنظمات تؤيد فريق العمل عند هذا المستوى وتضع لهذا الفرض إجراءات يفترض اتباعها. وعلى أي حال، فإن البيانات التي أوردتها دورتي Dougherty تشير إلى أنه لا توجد فرصة لخلق درجة كافية من الفهم المتبادل الذي يسمح بتسيق واقعي للمعلومات ذات الصلة. إلا إذا حاد الفريق عن العملية المحددة رسمياً. وفيما يبدو أن العملية عندما تأخذ الطابع الرسمي، فإنه لا ينمو لدى المجموعات إلا حالة من التوهم بأنها تقدم معلومات ذات صلة بالموضوع فيما بينها. ولا تكتشف أبداً أن ما تطلق عليه تعليمات يختلف في حد ذاته، من مجموعة فرعية إلى أخرى. فإذا خرجت عن نطاق القنوات الرسمية فإنها تكون أكثر عرضة للشعور بحاجتها لأن تكون مجموعة واقعية، حتى يتمكن من بعضها معرفة بعض على مستوى شخصي. ومن ثم توفر فرصاً لاكتشاف نقاط الاتفاق والاختلاف وكيفية اختلاف محتوى مجموعات المعلومات لديهم.

وخلاصة القول أن أحد أكثر الأبعاد الثقافية أهمية هو الطبيعة التي يتحدد بها الواقع والحقيقة والمعلومات. فالواقع قد يوجد على المستوى المادي والجماعي والفردى كما أن اختبار ما هو واقعي سوف يختلف وفقاً للمستوى - اختبارات علنية، أو إجماع مجتمعي، أو خبرة فردية. فالمجموعات تقوم بتطوير افتراضات حول المعلومات التي تحدد متى يشعرون بامتلاكهم لمعلومات كافية لاتخاذ قرار ما، وتعكس تلك الافتراضات افتراضات أخرى أعمق حول مصدر الحقيقة الأخير: ما المقصود بالواقع؟ وما المقصود بالمعلومات؟ وما المقصود بالحقيقة؟ كل هذه التساؤلات لا تعتمد على المعرفة المشتركة للغة الرسمية فحسب ولكنها تعتمد كذلك على السياق.

(٨)

افتراضات حول طبيعة الوقت والحيز

البناء المعقد للثقافة لا يشتمل على كيفية استيعابنا للواقع والحقيقة فحسب، بل يتكون كذلك من كيفية توجيه أنفسنا نحو بيئتنا البشرية والمادية، ويأتي هذا التوجه متضمناً خبرات اللاوعي المسلم بها وكذلك مفاهيم الوقت والحيز.

افتراضات حول الوقت؛

يأتي إدراك الوقت ومعالجته ضمن أهم النواحي التي تحدد كيفية عمل أي مجموعة. فعندما يختلف الناس في معالجتهم للوقت، فإن كما هائلاً من مشاكل الاتصال والعلاقات تظهر على السطح. ولتتظر كيف نكون قلقين أو غاضبين أو كليهما معاً عند «تأخر» شخص ما، أو عندما نشعر بأن وقتنا «ضائع هباءً»، أو عندما نشعر بأننا لم نحصل على «فرصة كافية» لتنفيذ مقترحنا، أو عندما نشعر بأننا «غير متعاونين» مع شخص ما، أو أن شخصاً ما يقب دائماً لتحمل مسئولية «الكثير في وقت واحد»، أو عندما لا نستطيع الحصول على مرؤوسين للقيام بالمهام «في حينها»، أو الوصول «في الوقت المناسب».

قام دوبينسكاس (Dubinskas، ١٩٨٨، ص ١٤) في تحليله للوقت، بإيضاح دوره الرئيسي في الأمور المتعلقة بالبشر فقال: «الوقت هو تصنيف رمزي أساسي نستخدمه للحديث عن المحافظة على نظام الحياة الاجتماعية. ويبدو الوقت في التصنيف الحديث، تماماً كما هو الحال في مجتمع زراعي ما، ليرسم إطاراً لأيام العمل والتقويم والمهن ودورات الحياة التي نعرفها ونعيش فيها على أنها جزء من ثقافتنا. هذا النظام المؤقت له خاصية طبيعية واقعية «معدة مسبقاً» وهو ذلك الشكل الذي تظهر عليه الأشياء»، لكن الوقت نفسه لا يُعد متوحد الأبعاد أو واضح التركيب. فقد تم تحليله من أوجه عدة وبعضها كانت له صلة بالتحليل الثقافي على وجه الخصوص.

التوجه بالوقت الأساسي؛

لاحظ علماء الإنسان أن كل ثقافة تنتج افتراضات حول طبيعة الوقت وأن لها

توجهاً أساسياً نحو الماضي والحاضر والمستقبل (كلكهون وشتروتيك Kluckhohn and Strodbeck, 1961: ريدنج وترومبينارز Redding and Trompenaars, 1993). ففي دراستهم، على سبيل المثال، للثقافات المتعددة في جنوب غرب الولايات المتحدة، لاحظ كل من كلكهون وشتروتيك أن بعض القبائل الهندية التي عاشت، في أغلب الظن، في الماضي وهم الأمريكيان الإسبانويون كان توجههم، في المقام الأول، نحو الحاضر، في حين كان توجه الأنجلو - أمريكيان نحو المستقبل القريب.

إن توجه الوقت هو طريقة مفيدة في تمييز الثقافات الدولية، ففي دراستهما حول الثقافات المشتركة، حدد كل من هوفستيد وبوند Hofstede and Bond بعداً يقارن التوجه نحو الماضي - الحاضر بالتوجه المستقبلي، وتوصلوا إلى أن التطور الاقتصادي كان له ارتباط بالتوجه المستقبلي (هوفستيد وبوند Hofstede and Bond, 1988: هوفستيد Hofstede, 2001، الطبعة الأولى ١٩٨٠). وأظهر كل من هامبدن-تيرنر وترومبينار Hampden-Turner and Trompenaars، بناءً على مسح أجروه، أن اليابان من بين الدول الآسيوية التي بلغت أقصى درجة في التخطيط الطويل المدى، في حين أن هونج كونج قد بلغت أقصى درجة في التخطيط القصير الأجل.

وعلى مستوى المؤسسة، فإن المرء بإمكانه التمييز بين الشركات الموجهة في الأصل إلى (١) الماضي، بالتفكير، في الغالب، في الكيفية التي كانت عليها الأمور في الماضي: (٢) الحاضر، بالقلق فقط بشأن كيفية إنجاز المهمة الحالية: (٣) المستقبل القريب، بالقلق، في أغلب الأحوال، بشأن النتائج الفورية: (٤) المستقبل البعيد، بالاستثمار المكثف في البحث والتطوير أو في بناء حصة سوقية على حساب الأرباح الفورية.

تؤثر الافتراضات الثقافية حول الوقت على الدور الذي سوف يلعبه التخطيط في عملية الإدارة. فعلى سبيل المثال، كانت إحدى شركات التقنية المتقدمة، التي عملت فيها، تمارس عملها انطلاقاً من الافتراض القائل بأن «الحاضر فقط هو ما نعتد به». فكان الموظفون يبذلون أقصى ما في وسعهم لإنجاز تحديات المهام الحالية، ولكن لم يكن لديهم سوى قدر قليل من الشعور بالماضي، كما أنهم لم يهتموا كثيراً بالمستقبل. واشتكى موظفو قطاع التخطيط من أن الخطط كانت توضع بطريقة طقوسية، حيث كانت كتب التخطيط تكتظ بالكثير مما يتوجب عمله، لكن شيئاً لم يُنجز قط.

وقد يجد المرء العديد من المنظمات التي تعيش في الماضي، تتأمل أمجاد الماضي ونجاحاته على حين تتجاهل تحديات الحاضر والمستقبل. فكانوا يضعون الافتراض الأساسي الذي يقضي بأن الأشياء إذا كانت ناجحة في الماضي، فإنها لابد أن تكون جيدة بما فيه الكفاية في المستقبل والحاضر ولذا فلا داعي لإعادة اختبارها. ذلك الافتراض من الممكن أن يكون افتراضاً صحيحاً في الواقع إذا ظلت التقنية والبيئة ثابتة على حالها، ولكنها قد تؤدي إلى دمار المنظمة إذا كانت المتطلبات الجديدة والتغيرات التقنية تستلزم تغييراً في كيفية تحديد المنظمة لمهمتها ولأهدافها وللطرق التي تتجزأ بها.

«إلى أي مدى يجب أن يكون لمنظمة ما توجه نحو المستقبل؟» هو موضوع جدل كبير مع الكثير ممن يقولون بأن إحدى مشكلات شركات الولايات المتحدة هي أن السياق المالي (سوق الأسهم) التي تعمل فيه يفرض عليها توجهاً نحو المستقبل القريب على حساب التخطيط البعيد المدى. ومن وجهة نظر الأنثروبولوجيا فإنه وبكل تأكيد، لا يتضح السبب ولا الأثر. هل الولايات المتحدة، من المنطلق الثقافي، مجتمع عملي له توجه نحو المستقبل القريب وهو لذلك عمل على إيجاد مؤسسات اقتصادية تعكس احتياجاتنا لمعلومات مرتدة سريعة ومستمرة، أم أن مؤسساتنا الاقتصادية قد أوجدت ذلك الاتجاه العملي القصير المدى؟ والمسألة المهمة في أي من الحالتين هي أن هذه الافتراضات الثقافية حول الوقت تسيطر على التفكير والنشاط اليومي لدرجة أن مديري الولايات المتحدة قد يمرون بوقت عصيب يتخيلون فيه البديل لعملية التخطيط الطويل المدى كتلك المشابهة لبعض الصناعات اليابانية.

الوقت الأحادي والوقت المتعدد؛

أوضح إدوارد هال (1959، 1966، 1977) Edward Hall في العديد من الكتب التي تعكس رؤية نافذة، أن أكثر مديري الولايات المتحدة ينظرون إلى الوقت على أنه متوحد الزمن وأنه شريط خطي قابل للتقسيم على نحو غير محدود. يمكن تقسيمه إلى مواعيد وأجزاء أخرى، إلا أنه لا يُنجز فيها سوى شيء واحد في الوقت نفسه، وإذا تعين القيام بأكثر من شيء في غضون ساعة مثلاً، فإننا نقسم الساعة إلى عدد من الوحدات وفقاً لحاجتنا وبعدها نقوم «بشيء واحد في وقت واحد». فالوقت يُنظر على أنه سلعة قيمة يمكن إنفاقها أو تضییعها أو استهلاكها أو الانتفاع بها، ولكن ما إن تنتهي وحدة ما من وحدات الوقت فإنها لا تعود أبداً.

وعلى النقيض تنظر بعض الثقافات في شمال أوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط إلى الوقت على أنه تعددي، أي أنه نوع من ذلك الوسط الذي يحدد من خلال ما يُنجز فيه أكثر مما يتحدد بساعة قد يُنجز فيها العديد من الأشياء في وقت واحد. ويأتي المفهوم الآسيوي الدوري للوقت «حيث تكون المراحل أكثر دائرية في شكلها، فالفصول تتعاقب والحياة تسوق المرء إلى حياة أخرى» (سيتهي-أمنواي Sithi-Amnuai, 1968، ص ٨٢). إن المدير الذي يعمل وفقاً لهذا المفهوم «استرعى الاهتمام» بمعنى أن يتعامل في وقت واحد مع عدد من الرؤوسين والزملاء وحتى الرؤساء، معلقاً الأمور كافة إلى أن يفرغ منها.

هذا التمييز قد طُبق بصورة فعالة من قِبَل هامبدن-تيرنر وترومبينارز Hampden-Turner and rompenaars (١٩٩٢، ٢٠٠٠)، على أمم ومنظمات، من حيث إذا كانت أكثر تركيزاً على التفكير المتتابع (ساعة زمنية أحادية الوقت) أو على تزامن الأنشطة (تعددية الوقت). فقد أوضحوا أن الطريقة اليابانية في التصنيع، على سبيل المثال، تقوم على تحويل ما أمكنهم من الأنشطة العديدة المتتالية على خط إنتاج ما إلى أنشطة متزامنة، ولذا فإنه عندما يتم تركيب جزء ما كالماكينة على سبيل المثال، فإن عدداً من الماكينات المختلفة يمكن تجهيزها للقيام بنماذج مختلفة تدخل خط الإنتاج. ويتعين وصول التجهيزات «في الوقت المحدد» حتى تقل تكاليف تخزينه.

كيفية رؤية الثقافة للوقت هو بالتأكيد موضوع مرتبط بغيره من موضوعات ثقافية مثل أهمية العلاقات في إنجاز مهمة ما. فإذا نُظر إلى العلاقات على أنها أكثر أهمية من الكفاءة الطويلة الأجل، فمن المحتمل أن يزيد التأكيد على تعددية الوقت. فالتقيد بالمواعيد أو الإنجاز السريع لمهمة ما قد لا يلقي تقديراً كبيراً كالذي يلقيه التعامل مع كل قضايا العلاقات التي تنشأ أثناء إنجاز المهمة. ولكن المدير الموجه إلى أحادية الوقت قد ينفذ صبره ويشعر بالإحباط في ظل ثقافة تعددية الوقت، وذلك عندما يُظهر رئيسه اهتماماً بالعديد من الرؤوسين في وقت واحد، أو في ظل ثقافة أكثر توجهاً نحو العلاقات، وذلك عندما يتعين عليه أن يقتطع جزءاً من الوقت للمسائل الاجتماعية قبل مناقشة الأمور التي تتعلق بالعمل.

وعلى الرغم من التأكيد على أحادية الوقت في الولايات المتحدة، فإن مفاهيم تعددية الوقت لا تزال موجودة في منظمات الولايات المتحدة. فقد يرى طبيب أو أخصائي أسنان ما، على سبيل المثال، في الوقت نفسه العديد من المرضى في مكاتب مجاورة. مع توافر مشرف، في العادة، موجود طوال الوقت للإشراف على كل أجهزة التشغيل الخاصة به. وقد يقوم الآباء وربات البيوت بطهي الطعام وتنظيف المنزل

ورعاية الأطفال في الوقت نفسه. وسوف يبادر موظف المطار عند خط تسجيل أسماء المسافرين، بالاستفسار عما إذا كان أحد الركاب قد أدرج على رحلة مباشرة أم لا، ويجذبهم بعيداً عن خط التسجيل حتى لا يعترضوا طريق المغادرة. وعندما طلبت الدوائر المعنية من شركة ألفا للطاقة Alpha Power أن تكون مسئولة عن البيئة، أخبرت الشركة عمال قطاع الكهرباء بأن تنظيف الزيت المنسكب من شاحنة الطوارئ لا يقل أهمية عن إصلاح مولد كهرباء المستشفى - الأمر الذي جعلهم بالفعل ينظرون إلى هذه المهام على التزامن وليس على التعاقب.

مثل هذه المفاهيم عن الوقت تحدد كذلك بطريقة ذكية كيفية إظهار الحالة كما بينته تجارب الإحباط التي مر بها الأمريكيان وسكان أوروبا الشمالية التي عاشوها في ظل ثقافات لاتينية حيث مفاهيم «الاصطفاف» و«إنجاز المهام في وقت واحد» تكون أقل شيوعاً. فقد وقفت في طابور أمام مكتب بريد صغير في جنوب فرنسا لأكتشف أن بعض الناس يقحمون أنفسهم في مقدمة الطابور وبالفعل يحصلون على الخدمة من الموظفة. وقد نبهني أصدقاؤني على أن الموظفة في مثل هذا الموقف، لا يكون لديها نظرة أكثر تعددية للوقت مما يؤدي بها إلى الاستجابة إلى من يصرخ أعلى، بل إن الشخص الذي يحتل مكانة أعلى يرى مشروعية اقتحامه للطابور والحصول على الخدمة قبل غيره وذلك كحق مكتسب له. وإذا كان الآخرون يعيشون في مثل هذه الحالة فإنهم لا يشعرون بالإساءة إليهم بإبقائهم في طابور الانتظار. وقد قيل لي في الحقيقة، بأنني كنت أعكس إحساساً وضعياً بمكانتي الشخصية ببقائي في الطابور وشجب ذلك السلوك بالعنف، وإلا فإنه كان يجدر بي إقحام نفسي في مقدمة الطابور مطالباً بالحصول على الخدمة أيضاً.

تتحكم أحادية الوقت في سلوك الإنسان وهي لذلك مناسبة للمواقف التي تتطلب إجراءات على درجة عالية من التنسيق وهي بمثابة (اضبطوا ساعاتكم). ولأن ذلك النموذج من الوقت ييسر عملية التنسيق، فإنه يعد أكثر ملاءمة لإدارة أنظمة ضخمة ويكون النموذج الذي يُسلم به في كثير من المنظمات على أنه الوسيلة الوحيدة لإنجاز المهام بكفاءة. وتكون افتراضات تعددية الوقت أكثر فعالية في بناء علاقات وحل مشكلات معقدة حيث تنتشر المعلومات بصورة كبيرة وتكون أكثر فعالية مما يستلزم أن تكون جميع القنوات مفتوحة طوال الوقت. ولذا فإن تعددية الوقت هي أكثر ملاءمة للمراحل الأولى في حياة منظمة ما، ولأنظمة أصغر منها، وكذلك لمنظمات يكون مركز التنسيق فيها قائماً على شخص واحد.

قرر بلودورن (2000) Bluedorn أن تعددية الوقت، من منطلق أفضلية القيام بأكثر من شيء في وقت واحد، كانت بعداً قابلاً للقياس ولذا قام بتطوير ميزان لهذا الغرض. وقام أونكن (1999) Onken بتطبيق هذا القياس على عدد من المنظمات ووجد أنه حتى داخل بيئات ثقافية بدت أكثر توجهاً للوقت الأحادي - ويقصد بها هنا المجتمع الأمريكي - ترتبط تعددية الوقت إيجابياً بدرجة تقييم منظمة ما لسرعة الأداء وكذلك ببعض قياسات الأداء التنظيمي. وعلى النقيض من ذلك يكون العمل أحياناً بأسلوب تعدد الوقت أكثر سرعة وكفاءة.

وقت التخطيط ووقت التطوير:

في دراسة لشركات التكنولوجيا الحيوية وجد دوينسكاس (1988) Dubinskas أنه عندما يشرع علماء الأحياء، الذين تحولوا إلى رجال أعمال، في العمل مع المديرين الذين يحملون خلفية اقتصادية أو تجارية، فسوف يتوصل إلى نقاط تفاهم رائعة حول المدة التي تستغرقها الأشياء، وكيفية إدراك المرء للأحداث المهمة، واستيعابه للمستقبل بوجه عام خلال عملية التخطيط. ينظر المديرون إلى الوقت بطريقة ثابتة أحادية بأهداف وأحداث مهمة مرتبطة بواقع الأهداف الخارجية كفرص السوق وسوق الأسهم. وقد أطلق دوينسكاس Dubinskas على هذا النموذج اسم «وقت التخطيط».

وبالمقارنة فإن علماء الأحياء قد بدؤوا يعملون انطلاقاً من شيء يطلق عليه «وقت التطوير» وأفضل وصف له أن «الأشياء سوف تترك لتستغرق ما تشاء من الوقت» مشيراً إلى العمليات البيولوجية الطبيعية التي لها دورتها الحياتية الخاصة بها. ولرسم ذلك التمييز بصورة كاريكاتورية فإن أحد المديرين قد يقول بأنه بحاجة إلى طفل خلال ستة أشهر ليعهد إليه بإنجاز أحد أهداف العمل، في حين يقول عالم الأحياء: عذراً، لكن الأمر يستغرق تسعة أشهر حتى يكون لدينا واحد. أما الذي يعمل من منظور وقت التخطيط، فإنه يجد نفسه أكثر في عالم من الأشياء التي يمكن معالجتها وبأنه «شخص بالغ» في عالم خارجي. أما من يعمل من منظور الوقت المتطور فإنه يجد نفسه أكثر في عالم من العمليات حيث يكون تطوره الشخصي وكذا الأشياء الأخرى في عالمه أكثر توجهاً نحو العمليات الطبيعية التي ليس من السهل تعجيل القيام بها أو إبطاؤه. كما يكون التطوير عملية لا نهاية لها ولا زمن لها. يبحث وقت التخطيط عن الانتهاء، على حين أن وقت التطوير لا زمن له ومن الممكن أن يمتد لزمن بعيد في المستقبل. ولذا فمن الممكن للمديرين والعلماء الذين يعملون وفق هذين النمطين من أنماط الوقت أن يعملوا سوياً

ويؤثر كل منهم في مفاهيم الآخر. ولكن عليهم أولاً فهم أوجه الاختلاف في افتراضات كليهما.

الآفاق الزمنية التقديرية ودرجة «الدقة»:

أحد الأبعاد الأخرى للوقت والتي يكون أعضاء مجموعة ما بحاجة إلى إجماع بشأنه، عليه أن يتعامل مع حجم الوحدات النسبية للوقت بالنسبة لمهام معينة (جاكويز 1989، 1982). هل نقيس ونخطط للوقت بشكل سنوي أو ربع سنوي أو شهري أو يومي أو كل ساعة أو كل دقيقة؟ ما الذي يعتبر دقيقاً في عالم الزمن؟ هل يتوجب قياس مهمة معينة بحساب الثواني أو الدقائق أو الوحدات الزمنية الأكبر؟ ما المدة التي يمكن للمرء الظهور فيها بعد انتهاء الموعد المحدد وهو لا يزال يُعتبر «في الموعد المحدد»؟ وما المدة التي تستطيع الطائرة فيها الهبوط بعد موعد وصولها وهي لا تزال تعتبر «في الموعد المحدد»؟ ما الجداول الزمنية المتوقعة لأحداث معينة كالترقيات على سبيل المثال؟ كم تبلغ المدة المناسبة للانتهاء من مهمة معينة؟ وما طول فترة المعلومات المرتدة؟ وما المدة التي يجب أن تستغرقها مهمة ما؟

وكما لاحظ لورانس ولورتش (Lawrence and Lorch (1967 منذ عدة سنوات، فإن أحد الأسباب التي جعلت فرق البيع والبحث والتطوير يواجهون مشاكل في الاتصال فيما بينهم هي أنهم يعملون في ظل آفاق زمنية مختلفة تمام الاختلاف. فقد أشارا إلى أن الأفق الزمني للبائعين يشمل الانتهاء من عملية البيع، وهو الأمر الذي قد يستغرق دقائق أو ساعات أو أياماً أو أسابيع. وعلى أي حال فإن الآفاق الزمنية الطويلة، على وجه العموم، بالنسبة للبائعين تعتبر قصيرة جداً بالنسبة للباحثين الذين ينظرون للسنة أو السنتين على أنها مدة عادية. وبعبارة أخرى فإن الباحثين قد لا ينتهون، بمعنى أنهم لا يعرفون أن لديهم منتجاً جيداً حتى تمر فترة زمنية أطول. ويعزى ذلك جزئياً إلى أنهم اعتمدوا أكثر على «زمن التطوير» الذي سبق توضيحه، وجزئياً إلى أنه لا يُعرف في العديد من الصناعات ما إذا كان المنتج أو العملية الجديدة سوف تنجح عندما تصل إلى معدلات إنتاجية أعلى. ولا يعرف الباحث في مجال الصناعات الكيميائية على وجه الخصوص، ما إذا كان ناجحاً حتى تتجاوز محطة الاختبار وكل معوقات التسهيلات الإنتاجية. وفي كل مرحلة نجد أن الحجم الأكبر للمنتج بإمكانه تغيير العملية ويكشف عن أشياء تتطلب بحثاً وتنمية جديدة.

إذا تناولنا الآن عملية الاتصال بين الباحث والبائع أو رجل التسويق بالدراسة، فإننا نجد أن رجل التسويق عندما يقول بأنه في حاجة إلى منتج ما «على وجه السرعة» وأجابه الباحث بأن المنتج سوف يصله «على وجه السرعة»، فإنهما يتبادلان الحديث عن أشياء مختلفة تماماً دون أن يدركوا ذلك. على سبيل المثال، كنت في شركة سييا-جايجي أسمع شكاوى مستمرة من قسم المبيعات بأن قسم الهندسة لم يكن ينتهي من المنتج في الموعد المحدد. وعندما أتحدث إلى قسم الهندسة فإنهم يقولون إن المنتج قد تقرر الانتهاء منه في الموعد، وأن الأمور تسير على ما يرام، مما كان يعني في كثير من الأحيان «أننا متأخرون ستة أشهر فقط، وهي مدة لا يعتد بها في دورة التطوير الممتدة لسنوات عديدة». وكانت كل وظيفة غير راضية عن الأخرى. فلم تكن أي منها تدرك أن التقديرات التي كانت توضع حول المقصود بإنتاج الشيء في موعده المحدد قد تغيرت، لأن افتراضات مختلفة حول الوحدات الزمنية كانت تستخدم في ذلك الحين.

كانت شركتنا المعدات الرقمية وسييا - جايجي مختلفتين من حيث الآفاق الزمنية لكل منهما، وربما كان ذلك نتيجة لما لديهما من تكنولوجيا أساسية وأسواق. وكان المعدل البطيء لسير العملية البحثية في شركة سييا - جايجي يسيطر على عملية الإدارة. حيث كانت الأشياء تُجَزَّ ببطء، وبتروؤ، وتدقيق، ولا ضير في أن يستغرق إنجاز أحد المشاريع عدة سنوات. وكان الوقت يعبر عنه بالمفهوم الحيزي في عبارة شاع استخدامها في أرجاء الشركة، ألا وهي: «الألف ميل الأولى لا تهم». وبمعنى آخر، كن صبوراً ومواظباً، فالأشياء سوف تنجز في النهاية.

لا تختلف الآفاق الزمنية من حيث المهمة والمهنة فحسب بل من حيث الرتبة كذلك. فكلما كانت الرتبة عالية طال الأفق الزمني الذي يتمتع به المدير بحرية التصرف (جاكويز 1982، 1989) (Jaques, 1982, 1989) أو ما أسمته بايلن (1985) Bailyn «الاستقلال التنفيذي». هذه الفترة الزمنية تُعرَف عادة بأنها الفترة بين المراجعات الرسمية لما إذا كان المرء يقوم بوظيفته الرئيسية أم لا. وقد يُراجع عمال الإنتاج كل بضع دقائق أو ساعات، وقد يُراجع المشرفون شهرياً أو سنوياً، وقد يُراجع المديرون التنفيذيون كل بضع سنوات وفق طبيعة عملهم. ولذا تظهر معايير مختلفة حول الزمن عند المستويات المختلفة في الرتبة. ويفترض كبار المديرين أن على المرء أن يضع خطة على مدى دورات زمنية تمتد لسنوات عديدة، حيث قد لا يكون مثل هذا الافتراض مفهوماً بالنسبة لمديري الإدارات الوسطى أو العمال ممن تكون دورتهم الزمنية يومية أو أسبوعية أو شهرية.

من الممكن أن تتسبب الافتراضات المختلفة حول فترات الاستقلالية في إحداث صعوبة في الإدارة، حيث وجدت بايلن (1985) أن كبار المديرين في إحدى منظمات البحث والتطوير الكبرى يعتقدون بأن العلماء لديهم يرغبون في وضع أهداف بحوثهم الخاصة (حيث كانوا يتمتعون باستقلالية الهدف)، ولكن لما كان يُنظر إليهم على أنهم غير منظمين في إدارتهم للميزانيات والوقت، فقد كانت تتم مراجعتهم بصورة متكررة (حيث لم تكن لهم استقلالية التنفيذ). وعندما تحدثت بايلن Bailyn للعلماء اكتشفت سببين من أكثر الأسباب أهمية، يفسران لماذا كان العلماء يشعرون بضعف المعنويات: حيث كانت الإدارة «لا ترشدهم إلى سلسلة المشاكل التي يتعين عليهم العمل عليها» (لأنهم كانوا جزءاً من صناعة فقد أرادوا العمل على حل المشكلات ذات الصلة على النحو الذي تحدده الإدارة) و«كانت تجرى عليهم المراجعة باستمرار ولم يسمح لهم بإنجاز أي عمل». وبعبارة أخرى، كان ما أراداه العلماء على النقيض مما تزودهم به الإدارة - فقد أرادوا قليلاً من استقلالية الهدف ومزيداً من استقلالية التنفيذ.

ينقل جاكويز (1982، 1989) Jaques النقاش حول آفاق الزمن التقديرية أبعد من ذلك حيث يلاحظ أنه من الممكن الحكم على مستوى الكفاءة الإدارية من خلال معرفة ما إذا كان مديراً ما يقوم بمهامه على أساس آفاق زمنية ملائمة لمستوى وظيفته أم لا. فعامل الإنتاج الذي يفكر بحساب السنين وكبير المديرين الذي يفكر بحساب الساعات والأيام هم عرضة بدرجة متساوية لأن يكونوا غير فعالين فيما يتعلق بما تتطلبه منهم وظائفهم. فكلما حسن المرء من معدل التسلسل الهرمي للوظيفة الذي يتطلب تخطيطاً ذا مدى أطول، استطاع تقدير إمكانية المدير في الترقية على اعتبار قدرته على صياغة وجهات نظر ذات مدى أطول. وعندما يعمل كبار المديرين من منطلق أفق زمني قصير للغاية فإنهم عرضة للمبالغة الإدارية ومن ثم الفشل في التخطيط على نحو ملائم.

التماثل الزمني الحرج وضبط السرعة وقطر الأشياء:

أحد الجوانب الدقيقة للوقت والحرية أيضاً، هي الطريقة التي تتم من خلالها عملية تنسيق الأنشطة، فقد اكتشف بارلي (1988) Barley، في دراسة عن إدخال جهاز حاسوبي في قسم الأشعة، أن أحد أخطر الآثار التي خلفتها هذه التقنية هو أن درجة ضبط سرعة الأداء بين أنشطة الفنيين وأخصائيي الأشعة لم تكن على

درجة واحدة من التناسب، فقد كانت تزيد وتنقص. وفي قسم الأشعة السينية كان الفنيون يعملون بنظام الوقت الأحادي لدرجة أنهم قاموا بجدولة حالات المرضى وأجروا عليهم الأشعة. ولكن إذا تطلب الأمر استشارة أحد أخصائيي الأشعة فإنهم كانوا يحيطون من عالم التعددية الزمنية التي يعيش فيها أخصائيو الأشعة. فعلى سبيل المثال إذا احتاج الفني لمساعدة من أحد أخصائيي الأشعة في حقن أحد المرضى أو إجراء كشف منطاري أو مراجعة أفلام الأشعة الأولية، فإن الفني كان عليه أن ينتظر في كثير من الأحيان. والاقتباس التالي يعكس حالة عدم التماثل بشكل رائع:

حتى يستطيع الفني تحديد موقع أحد أخصائيي الأشعة فإنه كان عليه البحث في العديد من المكاتب وسؤال غيره من الفنيين عن مكانه، وحتى بعد أن يعثر عليه فإنه لم يكن هناك ما يضمن استجابته الفورية. وقد يكون أخصائي الأشعة، لحظة وصول الفني، منشغلاً بإجراء مخابرة تليفونية أو يناقش فيلماً ما من أفلام الأشعة أو يتشاور مع أحد زملائه أو على وشك المعاونة في فحوصات أخرى.. وفي كل من هذه الحالات يتعين على الفني الانتظار، ولكن حتى إذا نجح الفني من جذب انتباه أخصائي الأشعة فإنه لا يزال غير مالك الحق على وقت أخصائي الأشعة، فالأخصائي ينشغل دائماً بعدد من الأحداث، بما فيها المخابرات التليفونية والاستشارات أو حتى المقاطعة من خلال أخصائي آخر له طلب ما يوليه الأخصائي أهمية أكبر (بارلي، 1988، ص ١٤٥).

وبوصول أجهزة التصوير المقطعي والرنين المغناطيسي والموجات فوق الصوتية الحاسوبية إلى الأقسام، أصبحت الأوامر المؤقتة الموجهة إلى مجموعتين من الأشخاص أكثر تناسقاً، وذلك يرجع إلى (١) المدة الطويلة التي يستغرقها كل اختبار، (٢) مستوى الخبرة الكبيرة لدى الفنيين في قراءة النتائج، (٣) درجة تدخل الإجراءات الخاصة في التقنيات الحديثة تتطلب في كثير من الأحيان أن يقوم أخصائيو الأشعة والفنيون بالعمل جنباً إلى جنب في كل مكان. وعلاوة على ذلك فإن إجراءات التشخيص بالموجات فوق الصوتية قد لا يمكن إتقانها أولاً إلا إذا كان الفنيون على دراية بكيفية قراءة النتائج حالما تزودوا بها. لقد حصل الفنيون في الواقع على قدر كبير من الاستقلال التنفيذي الأمر الذي منحهم منزلة أكبر لأن معرفتهم بكيفية قراءة النتائج تكون في كثير من الأحيان أفضل من أخصائيي الأشعة لما لهم من خبرة واسعة في هذا

المجال. لقد خلقت التقنية الحديثة مناخاً استطاع فيه التقني وأخصائي الأشعة العمل بأسلوب أحادي الزمن، يجعل من السهل تنسيق جهودهم وتحقيق الفعالية للمريض والكفاءة في استخدام الأجهزة كذلك.

العمل الموجه بنظام الوقت المتعدد يكون له القدرة دوماً على إحباط الشخص الذي يعمل بنظام الوقت الأحادي كما يتضح من حالة التفاعل بين موظف النقل الجوي (الوقت المتعدد) وأحد قائدي الطائرات الفردية الذي ينتظر تحديد ممر الهبوط (الوقت الأحادي). وتظهر قضايا مماثلة عندما تصاب إحدى المريضات بالإحباط جراء الانتظار في حجرة الطوارئ؛ لأنها لا تدرك حقيقة أن الطبيب يقوم بمعالجة العديد من المرضى في وقت واحد. ولأن الشخص الذي يتجه للعمل بنظام الوقت الأحادي لا يفهم بالتحديد المتطلبات العديدة التي توضع على كاهل الشخص الذي لديه توجه نحو الوقت الأحادي، فهناك احتمال كبير لسوء الفهم واستتباط نتائج غير دقيقة كأن ينظر للشخص الذي له توجه نحو الوقت المتعدد على أنه كسول وغير كفؤ.

إن السياق الزمني الذي تعمل مجموعات ما وفقاً له، بما في ذلك أنشطة ضبط سرعة الأداء وإيقاع العمل ودورة أنشطة العمل، تتعلق بشكل واضح بكيفية أداء مجموعة ما وكيف تكون مصدراً للإحباط إذا لم يكن هناك إجماع مرض بين المجموعات وداخلها (أنكونا 1988: Ancona، بلودورن 1997، 2000: Bluedorn). وفي محاولة للحيلولة دون وقوع صراعات تتجم عن الخلل في سرعة الأداء، لاحظ بعض الباحثين أن المنظمات لديها ميل لتجربة القيام بأنشطة «قطر الأشياء» بين الأنشطة المتداخلة. ويمكن تعريف الترفيه، ذلك المصطلح المأخوذ عن العلوم الطبيعية، بأنه تعديل سرعة أو دورة أداء نشاط ما ليتلاءم أو يتزامن مع سرعة أو دورة أداء غيره» (أنكونا وتشونج 1996: Ancona and Chong، ص ٢٥١). تعكس مجموعة هائلة من الأبحاث التي أجريت حول الزمن والتي أصدرتها مجلة Academy of Management Review في عددها الصادر في أكتوبر ٢٠٠١، إلى أي مدى تزايد الاعتراف بالإحساس بالوقت وإدارته على أنها عوامل مهمة في فهم الظواهر الطبيعية.

ملخص:

ربما لا يكون لفئة ما أهمية للتحليل الثقافي بقدر الأهمية التي تحتلها دراسة كيفية إدراك الوقت واستخدامه في مجموعة أو منظمة ما. فالوقت يفرض نظاماً اجتماعياً،

كما أن طريقة التعامل مع الأشياء في إطار ذلك الوقت تتقل لنا الحالة والهدف. فضبط سرعة الأحداث وإيقاع الحياة وترتيب القيام بالمهام والفترة الزمنية للأحداث، كل ذلك يصبح عرضة للتفسير الرمزي. فالتفسيرات الخاطئة لما تعنيه الأشياء في السياق الزمني تكون لهذا السبب واردة بدرجة كبيرة إلا إذا عمل أعضاء المجموعة وفقاً لمجموعة افتراضات واحدة.

بعض الجوانب المهمة في مسألة الزمن التي تناولناها مثل (١) التوجه نحو الماضي أو الحاضر أو المستقبل القريب أو البعيد، (٢) الزمن الأحادي أو المتعدد، (٣) زمن التخطيط أو التطوير، (٤) أفاق الزمن، و(٥) التماثل في الأنشطة الزمنية، قد يشكل شبكة تشخيصية مبدئية تساعد المرء في البدء في فهم كيفية النظر إلى عامل الزمن في منظمة معينة.

وأخيراً، فالوقت له أهمية كبيرة لأنه إلى حد ما، لا تدركه العين، وهو واقع مسلم به، كما أنه من الصعب التحدث عنه. فعندما نتأخر عن العمل أو نصل إليه في ساعة مبكرة على سبيل المثال، فإننا نهمس بعبارات الاعتذار وقد نعطي مبررات للتأخير. في حين أننا نادراً ما نتساءل: «متى يتعين علينا الوصول إلى العمل؟» أو «ما الذي يعنيه تأخري بالنسبة لك؟». إن أحد أهم الإسهامات التي جاءت بها نماذج النظام الديناميكي الذي وضعه فوريستر Forrester هي أنها تتعامل بوضوح مع ديناميكية الوقت وتدعو المديرين الذين يتعلمون كيفية تطوير هذه النماذج إلى التفكير من خلال افتراضاتهم الخاصة حول الوقت وأن يدرسوا التأثيرات التي يخلفها على النظام الكلي للتأخر وذلك على مراحل متعددة في عملية إنتاجية ما (فوريستر 1969، Forrester، سينج 1990، Senge، ستيرمان 2000، Sterman).

الافتراضات المشتركة حول طبيعة الحيز:

مدلول الحيز واستغلاله هما ضمن أكثر جوانب ثقافة المنظمة دقة لأن الافتراضات حول الحيز، كتلك التي نشأت حول الزمن، تعمل خارج حدود الوعي، كما أنه يُسلم بصحتها. وفي الوقت نفسه، تظهر ردود الفعل العاطفية القوية، عندما تنتهك معظم الافتراضات، وذلك لأن الحيز له مدلول رمزي بالغ القوة على حد ما ورد في هذه العبارة التي تقول: «لا تقترح علي فضائي». فتحديد مكان وحجم المكاتب يعد أحد أبرز الطرق التي ترمز للمنصب والمكانة داخل المنظمات.

يشير هال (Hall 1966) إلى أن المرء، في بعض الثقافات، إذا كان يمشي في اتجاه معين فإن الحيز أمامه يُعتبر ملكه، ولذا إذا مرَّ شخص أمام شخص آخر فإنه بذلك

يكون قد «تعدى على» حيز الشخص الآخر. ويُعرف الحيز في بعض الثقافات الأخرى لبعض المدن الآسيوية على وجه التحديد، بأنه شيء مشاع ومشارك بشكل يسمح بتدفق أعداد هائلة من الناس والدراجات والسيارات والحيوانات التي قد يراها المرء برفقة جميع المارة في شوارع إحدى المدن الصينية يمرون دون أن تتعرض للقتل ودون أن يطأها أحد بقدمه. فالحيز. شأنه شأن الوقت، يمكن تحليله من عدد من وجهات النظر المختلفة.

المسافة وتحديد المكان النسبي:

للحيز معنى مادي وآخر اجتماعي. على حد قول (فان مانن Van Maaned, 1979 ب). ولكي يضمن المرء تحقيق عمل اجتماعي منسق فإنه يتوجب عليه مشاركة ما لديه من افتراضات حول معنى تحديد مكان الأغراض المادية في بيئة ما، وأن يعرف أيضاً كيفية توجيه نفسه مكانياً بالنسبة للأعضاء الآخرين في مجموعته. إن تحديد المرء لمكانه بالنسبة للآخرين يشير إلى مكانته والمسافة الاجتماعية وعضويته داخل المجموعة. فقد أوضح هال (Hall (1966. على سبيل المثال، أن هناك قدراً كبيراً من الإجماع في الولايات المتحدة حول أربعة أنواع من المسافة الطبيعية، وأن هناك إجماعاً على ما تعنيه كلمة «قريب جداً» و«بعيد جداً» داخل هذه الأنواع الأربعة.

١- مسافة الألفة: يُعرف الاتصال والتقارب بين من يعتبرون أنفسهم طرفاً في علاقة حميمة تجمع بينهم وبين غيرهم، بأنها التقارب الشديد، فالمسافة التي تتراوح من ست إلى ثماني عشرة بوصة تعد مسافة بعيدة، وهي ما يطلق عليه علماء الاجتماع «المنطقة المثالية» التي تحيط بكل منا والتي تحدد المسافة التي نسمح فيها بدخول الغير ممن نشعر تجاههم بعلاقة حميمة.

٢- المسافة الشخصية: المسافة من ثماني عشرة إلى ثلاثين بوصة تعبر عن القرب، أما المسافة من قدمين إلى أربعة أقدام فهي تعبر عن البعد. هذه هي المسافة التي نجري خلالها محادثات شخصية مع شخص آخر حتى لو كنا في مكان مزدحم أو في إحدى الحفلات. فهذه المسافة تسمح باستخدام نبرة صوت رقيقة أو طبيعية، كما تكون مصحوبة في العادة باتصال قوي بين نظرات العين. وأسهل طريقة لتقييم قوة هذه المسافة الطبيعية هي استرجاع الأحداث التي وقعت في حفلة ما عندما ينتقل شخص ما - قادم من ثقافة أخرى تنظر للمسافة الشخصية على أنها أقرب مما هي عليه في الولايات المتحدة - ليقف في مسافة «قريبة جداً».

ونضطر للارتداد للخلف لنجد أنفسنا مطاردين من قبل شخص آخر يحاول أن يجعل المسافة بيننا وبينه أكثر ملاءمة له. وفي النهاية نشعر بأننا محتجزون، ومن ثم تُستدعى كل أنماط الدوافع غير المعتبرة أو السمات الشخصية إلى الحدث، في حين تكون الحقيقة الوحيدة الفاعلة في ذلك الحين هي أن معيار المسافة الشخصية الملائم يتفاوت في ثقافتين مختلفتين. وكثيراً ما يسمع المرء عبارة «أنت تقف بوجهي» أو «أغرب عن وجهي» عندما تنتهك المسافة الشخصية.

٣- **المسافة الاجتماعية:** تعتبر المسافة من أربعة إلى سبعة أقدام مسافة قريبة في حين أن المسافة من سبعة إلى اثني عشر قدماً تعتبر مسافة بعيدة. تحدد المسافة الاجتماعية كيف نتحدث إلى العديد من الأشخاص في الوقت نفسه، كما هو الحال في حفلات العشاء أو في حلقات النقاش العلمي، فترات يرتفع فيها الصوت ويقل فيها التركيز على فرد ما بعينه، فعيوننا ستكون مشغولة بالنظر إلى المجموعة بأكملها أو التركيز على أرضية المكان أو على سقفه. ويتعين على المصممين، الذين يقومون بإعداد حجرات حلقات النقاش العلمي أو مناظرات لجانة العمل من خلال أنماط المعايير هذه إذا كانوا معنيين بأن تكون الحجرة أكثر ملاءمة لأنواع اللقاءات التي يفترض إجراؤها في ذلك المكان. فكلما كانت لدينا الرغبة في اللقاء بشكل غير رسمي وأن يعرف بعضنا بعضاً، تطلب ذلك تقليص حجم الحجرة حتى تتحقق تلك الرغبة.

٤- **المسافة العامة:** المسافة من اثني عشر قدماً إلى خمسة عشر قدماً مسافة قريبة وما زاد على خمسة وعشرين قدماً يعتبر مسافة بعيدة. ويطلق على المستمع عند هذه المسافة بالشخص غير المحدد ومن ثم نرفع صوتنا أو نستخدم مكبرات صوتية، وتجول أعيننا على نحو منتظم أو أنها لا تركز على شخص محدد كما لو كنا نلقي كلمة على مسامع جمهور من الحضور.

الإحساس بالمسافة له جذور بيولوجية، فالحيوانات لها مسافة هرب واضحة ومحددة (وهي تلك المسافة التي تحفزها على الهرب إذا ما هاجمه أحد) ومسافة حرجة (وهي تلك المسافة التي تحفز الحيوان على الهجوم إذا تعرض للهجوم أو «الاحتجاز»). حالات الازدحام لا تثير سلوكاً مريضاً في الأجناس غير البشرية فحسب بل تثير روح العداء عند البشر كذلك. ولذا فإن معظم الثقافات تتبنى قواعد واضحة تماماً حول كيفية تعريف مساحة الحيز الشخصية والحميمية عن طريق استخدام عدد من المثيرات يسمح بما يطلق عليه هال Hall المسح الحي. إننا

نضع الحواجز والجدران وعوازل الصوت وغير ذلك من الوسائل المادية التي تومئ إلى احترام خصوصية الآخرين (جوفمان 1959، Goffman: هاتش Hatch، شتيلي Steele، 1973، ١٩٨١).

إننا نتعلم كذلك كيفية إدارة ما أسماه هال Hall مسافة الاقتحام، ويقصد بها إلى أي حد يبقى الإنسان نفسه بعيداً عن الآخرين أثناء إجرائه حديثاً شخصياً معهم دون مقاطعتهم ليعلمهم عن رغبة المرء في جذب الانتباه عندما يكون ذلك مناسباً. الاقتحام في بعض الثقافات بما فيها ثقافتنا لا يحدث إلا عند مقاطعة امرئ ما حديث الآخر (فبإمكان المرء أن يدنو من الآخر دون «مقاطعته») في حين يمثل مجرد الدخول في مستوى رؤية شخص آخر، في بعض الثقافات الأخرى، دعوة للانتباه ومن ثم يُرى على أنه مقاطعة. واستخدام الحواجز المادية مثل المكاتب المغلقة في هذه الأنظمة الثقافية، يكون له معنى رمزي مهم، فهي السبيل الوحيد للشعور بالخصوصية (هال Hall، 1966).

ويمكن للمرء على المستوى المنظم أن يرى بوضوح أن شركة المعدات الرقمية وشركة سيبا-جايجي لهما افتراضات متضاربة حول الحيز. فقد اختارت شركة المعدات الرقمية اتباع نموذج المكاتب المفتوحة تطبيقاً كاملاً بحواجز منخفضة بدرجة تسمح لكل شخص بتجاوزها. وكانت المكاتب في شركة سيبا-جايجي معدة على طول أروقتها ولها أبواب ثقيلة كانت مغلقة دائماً.

الدلالات الرمزية للحيز؛

تضع المنظمات معايير مختلفة تحدد حجم ونوع الحيز الذي يستحقه شخص ما. كما أنها تحمل أيضاً افتراضات ضمنية مختلفة حول دور الاستفادة من الحيز في إنجاز العمل. أفضل المناظر والمواقع في معظم المنظمات تخصص لذوي المناصب العليا، فكبار المديرين التنفيذيين عادة ما يكونون في الأدوار العليا وكثيراً ما يخصص لهم مساحات خاصة مثل قاعات الاجتماعات الخاصة والحمامات الخاصة كذلك. ويشير علماء الاجتماع إلى أن أحد الوظائف المهمة للحمامات الخاصة هي الحفاظ على صورة القادة «كشخصيات خارقة» ليست لهم ذات المتطلبات المعتادة للطبقة المتدنية. فلم يكن الموظف يشعر بارتياح في بعض المنظمات التي يجد نفسه فيها يبول بجانب رئيس الشركة.

بعض المنظمات تتخذ من النظام الدقيق لتخصيص الحيز دلالة مباشرة على مكانة الموظف. وكما أشرنا آنفاً فإن مبنى قيادة شركة جنرال فودز General Foods كان

قد صُمم بنظام الجدران المتحركة حيث كانت تسمح لمديري الإنتاج بتعديل مساحة مكاتبهم فور حصولهم على ترقية حتى يعكس حجمه المنصب الجديد. وكانت الشركة تضم في الوقت نفسه، قسماً يقوم بتحديد نوع السجاد والأثاث ورسومات الحائط التي تتماشى مع مستويات مناصب معينة. وفي المقابل كانت شركة المعدات الرقمية تحاول جاهدة تقليص المنصب والامتيازات من خلال عدم تخصيص أماكن للسيارات وحجز المواقع الجيدة مثل زوايا المكان لتكون حجرات اجتماع ومن خلال وضع المديرين ذوي المناصب العليا في مكاتب داخلية، فكان موظفو الأعمال الكتابية والسكرتارية يعملون خارج هذه المكاتب أي بجوار نوافذ هذه المكاتب، في حين كانت طريقة تجميل الموظفين للحيز الخاص بهم في العديد من الشركات محددة من قبل الشركة، كانت شركة المعدات الرقمية تترك لموظفيها الحرية المطلقة في تجميل مكاتبهم الخاصة بأنفسهم.

إن موقع المباني وكيفية بنائها ونوع الأثاث الذي تشتمل عليه يختلف من منظمة إلى أخرى وقد يعكس قيماً أكثر عمقا وافتراضات تدعمها ثقافات أوسع ويدعمها كذلك كبار القادة. وتحاول المنظمات إعطاء دلالة للقيم والافتراضات المهمة من خلال التصميم، ذلك أن المباني والبيئة المحيطة بالموظفين تكون أكثر بروزاً ودائمة نسبياً. ولا يتضمن التصميم المادي هذه الوظيفة فحسب بل كثيراً ما يُستخدم لتوجيه سلوك أعضاء المنظمة، وبذلك يصبح عامل بناء ودعماً قوياً للأعراف (بيرج وكراينر Berg and Kreiner, 1990: جاجلياردي Gagliardi, 1990: شتيلي Steele, 1973, 1981).

على سبيل المثال قامت شركة المعدات الرقمية بتعزيز قيم الاستقلالية والتمكين الخاصة بها من خلال كونها بيئة جغرافية لامركزية ولكنها قامت في الوقت نفسه بتعزيز قيم الاتصال لديها من خلال توظيف أسطول من طائرات هليكوبتر والباصات السريعة لنقل الموظفين بسهولة بين الوحدات اللامركزية. كما تم تعزيز قيمة الاقتصاد من خلال اختيار بنايات غير باهظة الثمن وغير بارزة وغير مرتفعة. كما كان نموذج المكاتب الداخلية المفتوحة مصمماً على نحو يحفز على تحقيق مستويات عالية من الاتصال وترمز إلى الكفاءة والوعي بمعدل الإنفاق. وفي المقابل كانت شركة سيبا-جايجي، بما عرف عنها من تأكيد شديد للعمل على أنه نشاط خاص، ودمج مجالات كثيرة قدر المستطاع، أكثر ارتياحاً إلى تخصيص غرف طعام خاصة لمختلف مستويات الموظفين التنفيذيين كما دمجت مبانيتها لتكون أشبه ما يكون بالغابة تقريباً.

لغة الجسد:

أحد أكثر الاستخدامات الذكية للحيز هو استخدامنا للإيماءات ووضع الجسم وغيرها من الإشارات المادية لنقل ما يختلجنا من مشاعر حيال ما يجري من أمور في موقف محدد وكيفية الاتصال بالآخرين في مثل هذا الموقف. وبالجمله فإن من نجلس بجواره، ومن نتجنب اللقاء معه، ومن نلمسه، ومن ننحني احتراماً له، وغير ذلك، ينقل إدراكنا الحسي للمناصب القريبة منا وينقل كذلك درجة الألفة معها. وكما لاحظ علماء الاجتماع فإن هناك العديد من الإيماءات الذكية التي تنقل مشاعرنا الأكثر عمقاً تجاه ما يحدث وافترضااتنا حول الطريقة السديدة والملائمة للسلوك في أي موقف مفترض (جوفمان 1967: Goffman؛ فان ماین 1979: Van Maanen ب).

طقوس الاختلاف والسلوك التي تعزز العلاقة الهرمية يتم تطويرها في مواقف السلوك المؤقتة والملموسة كما هو الحال عندما يعرف المرؤوس مكان وقوفه في لقائه برئيس الشركة، وكيف يضبط أسئلته أو ملاحظاته عندما لا يتفق في شيء مع الرئيس. ومن جانبها تعرف رئيسة الشركة بأنه يتوجب عليها الوقوف على رأس الطاولة في حجرة اجتماعات مديري الإدارة وتضبط ملاحظاتها للمجموعة بصورة ملائمة. ولكن الأعضاء داخل الشركة يعرفون معنى جميع الإيماءات المرتبطة بضبط الوقت والحيز معرفة تامة ويذكروننا بقوة أن ما نلاحظه من ترتيبات في استغلال الحيز والاستخدام السلوكي للوقت ليست إلا آثاراً ثقافية يصعب حل رموزها إذا لم نحصل على بيانات إضافية من الأعضاء داخل الشركة عبر مقابلات وملاحظات واستفسارات مشتركة. وسوف يكون من الخطورة الشديدة استخدام عدساتنا الثقافية الخاصة لتفسير ما نلاحظه، كما الحال عندما أسأت الحكم على طبيعة المشاعر التي اكتنفت اللقاء الذي عُقد في الشركة البريطانية والذي سبقت الإشارة إليه.

تفاعل الوقت والحيز والنشاط:

توجيه المرء نفسه إلى كل من الوقت والحيز أمر أساسي بالنسبة لأي من المواقف الجديدة. فقد قمنا حتى الآن بتحليل الوقت والفضاء بوصفهما بعدين منفصلين، إلا أنهما في واقع الأمر يتفاعلا دائماً بطرق معقدة حول النشاط الذي يفترض حدوثه في الأصل. ومن الأسهل رؤية ذلك بالنسبة للأشكال الأساسية للوقت، إذ إن افتراضات الوقت الأحادي تشتمل على معانٍ متضمنة محددة تتعلق بكيفية ترتيب الوقت، فإذا تعين على المرء أن تكون له مواعيد الخاصة وخصوصيته، فإنه يجد

نفسه بحاجة إلى مناطق تُعقد فيها هذه الأمور. ومن ثم يتطلب إما مناوذة متباعدة أو مقصورات أو مكاتب لها أبواب. ولأن الوقت الأحادي مرتبط بالكفاءة فإن المرء يحتاج كذلك إلى تصميم الحيز بصورة تسمح بحد أدنى من الوقت المهدر. ولذلك يتحتم تيسير الاتصال بين الموظفين، كما يجب تقليص المسافات بين الأقسام المهمة إلى الحد الأدنى. ويجب كذلك أن تصمم المرافق مثل الحمامات وأماكن تناول الطعام في مكان يوفر الوقت. وفي واقع الأمر يشير التوزيع المتحرر لمبردات الماء وصانعات القهوة والمطابخ الصغيرة في شركة المعدات الرقمية إلى أهمية مواصلة العمل حتى مع تلبية المرء لحاجاته الجسدية.

وعلى الصعيد الآخر يتطلب الوقت المتعدد ترتيبات مكانية تجعل من وقوع الأحداث المتزامنة أمراً ميسراً. حيث تتحقق الخصوصية بالوقوف على مقربة من شخص ما والتحدث إليه بصوت خافت بدلاً من الاعتكاف خلف الأبواب الموصدة. ولذا يجد المرء حجرات ضخمة مبنية بصورة أشبه بالمسارح المدرجة التي تسمح لأحد كبار الشخصيات بدعوة الموظفين للاجتماع، أو مجموعة من المكاتب أو المقصورات المبنية حول نقطة مركزية تسمح للجميع بالدخول بسهولة. وقد يتوقع المرء أيضاً بيئات مفتوحة بشكل مفعم بالحيوية مثل مكاتب الانتظار التي تسمح للمشرفين بفحص القسم بكامله. وذلك حتى يسهل عليهم رؤية من قد يكون بحاجة إلى مساعدة أو من لا يقوم بعمله.

عندما تكون المباني والمكاتب مصممة على أساس نماذج عمل معينة، فالمسافة والوقت تؤخذان بعين الاعتبار في التصميم المادي للمكان. وعلى أية حال فإن قضايا التصميم هذه تصبح معقدة للغاية لأن المعلومات وتقنية الاتصال أصبحت قادرة بدرجة كبيرة على تقليص الوقت والمكان بطرق ربما لم تُوضع في الاعتبار من قبل. فعلى سبيل المثال، تستطيع مجموعة من الموظفين في مكاتب مستقلة أن يصل بعضها ببعض عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس والهاتف المرئي. بل يستطيعون أن يكونوا فريق عمل من خلال استخدام المؤتمرات الهاتفية التي توفرها أنواع عديدة من البرامج الحاسوبية، والتي يطلق عليها الآن البرامج الجماعية (جرينير وميتيس 1992: Grenier and Metes؛ جوهانسن وآخرون 1991: Johansen and others).

تدل صعوبة إدخال بعض هذه التقنيات إلى تفاعل الافتراضات من حيث كون بعض المديرين قد أدركوا حقيقة احتياجهم للتفاعل المباشر بين الموظفين. وذلك لقياس ما إذا كانت رسالتهم قد حققت المراد منها أو لا، وكيف كان رد فعل الآخرين تجاهها. وكانت

الرسائل الإلكترونية في شركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، تُستخدم بكثرة من قبل مجموعات معينة من المهندسين ممن شعروا بارتياح لحل المشكلات بعضهم مع بعض عبر هذه الوسيلة. حتى لو لم يعرف أحدهم الآخر معرفة شخصية، ومن الناحية الأخرى كان كبار المديرين التنفيذيين يصرون عادة على عقد لقاءات وإجراء اتصالات مباشرة.

ويؤدي إدخال تقنية المعلومات الجديدة مثل البريد الإلكتروني والبرامج الجماعية في بعض الأحيان إلى الافتراضات السطحية المسلم بصحتها، وهي بذلك توحى بعناصر ثقافية قد لا تتناسب مع السلوك الذي قد يكون مثالاً من المنظور التقني. فالمؤتمرات الهاتفية، على سبيل المثال، قد تُقاوم لأن المشاركين فيها لا يتمكنون من قراءة لغة الجسد وتعبيرات الوجه التي تصدر عن الآخرين. أما البريد الإلكتروني من الناحية الأخرى فباستطاعته تيسير الاتصال لأنه لا يتطلب من المرسل مقاطعة المستقبل بالطريقة التي قد تسببها المخابرات الهاتفية. ومن ثم فإن المعايير الثقافية حول الوقت تظهر على أساس التوقع بأن المراسلات الإلكترونية سوف يُردّ عليها في غضون فترة زمنية محددة وأن كل شخص سوف يتمتع بخدمة بريدية.

ملخص واستنتاجات،

من الأهمية بمكان أن ندرك: (١) كيف نصوغ فكرة عامة عن الواقع؟ وما المفاهيم والأبعاد التي توجه إدارتنا للوقت؟ وكيف نرسم شكل الحيز المادي في بيئتنا؟ وكيف نستفيد منه؟ هي من أولويات التعلم الثقافي. (٢) لا تظهر الافتراضات المشتركة في أي منظمة جديدة إلا بمرور الوقت ومن خلال الخبرة المشتركة. إن المحلل للثقافة يجب أن يحذر إقحام تصوراتهِ حول الوقت والحيز على المجموعة، وعليه أن يتذكر أنه من السهل إساءة فهم الآثار المرئية المحيطة بتلك التصورات.

ما الآثار المترتبة لكل هذه الأمور على القادة والمديرين؟ لقد تم بالفعل التوصل إلى أكثر هذه الآثار وضوحاً - وهي أن عليهم تعلم كيفية فك رموز المثيرات الثقافية حتى لا يتعرض سير العمل المعتاد للمقاطعة بسبب سوء الفهم الثقافي. وعلى أية حال فإن الأهم من ذلك هو أن الآثار المترتبة على الطريقة التي يعمل بها القادة خارج نطاق افتراضاتهم الخاصة حول الوقت والحيز إنما يُقصد بها تدريب الرؤوسين ومنظماتهم بكاملها على قبول تلك الافتراضات، فمعظم القادة لا يدركون حجم ما يسلمون بصحته من افتراضات تنتج عن سلوكهم اليومي من خلال طريقة إدارتهم لعملية اتخاذ القرارات

وإدارة الوقت والحيز. فإذا تغير السياق الخارجي عندئذٍ، واستلزم ذلك أنماطاً جديدة من الاستجابات، فلن يشق على القائد تعلم الأشياء الجديدة فحسب بل سيكون إعادة تدريب أعضاء المنظمة الذين اعتادوا على طريقة القائد في تنسيق الأشياء في الماضي أكثر مشقة. إن الطريقة التي نعرف بها الواقع والوقت والحيز تمثل أكثر مستويات الافتراضات عمقا وهي لذلك تعد المستوى الذي يتعين علينا التمسك به حتى نتفادى الوقوع فريسة لحالة عدم التأكد والقلق.

افتراضات حول الطبيعة البشرية والأنشطة والعلاقات

سوف يقوم هذا الفصل بالبحث في المقصود من كون المرء بشراً، ومعرفة الافتراضات الأساسية التي تضعها ثقافة ما حول الأنماط السلوكية الملائمة للبشر بالنسبة لبيئتهم، والأهم من ذلك معرفة الافتراضات الأساسية التي تضعها ثقافة ما حول الأنماط الجيدة والصحيحة للعلاقات البشرية. هذه الفئة الأخيرة هي التي كثيراً ما تلقى جل الاهتمام، كما أنها تحدد للعديد من الناس المقصد من كلمة ثقافة. وعلى أي حال فإنه من المهم أن نعرف أن الافتراضات حول العلاقات البشرية ليست وثيقة الارتباط بالافتراضات التي تنشأ حول طبيعة البشر والأنشطة فحسب بل إنها ترتبط كذلك بالافتراضات التي تنشأ حول الوقت والحيز وطبيعة الحقيقة كما سبق أن تناولناها في الفصلين السابع والثامن.

افتراضات حول جوهر الطبيعة البشرية؛

إن في كل ثقافة افتراضات مشتركة تنشأ حول المراد من كون المرء بشراً، تفسر ما هي غرائزنا الأساسية. وما هي أنماط السلوك التي يُنظر إليها على أنها سلوك لا إنساني، ومن ثم تكون سبباً في نبذه خارج المجموعة. وكون المرء بشراً ليس مجرد صفة مادية فحسب بل هي تركيب ثقافي أيضاً كما رأينا على مر العصور، فكثيراً ما كانت العبودية تُبرر عند طبقة معينة الإشارة إلى العبيد على أنهم ليسوا من جنس البشر. وقد كان مفهوم «الآخر» في كثير من الأحيان يُعرف في الصراعات العرقية والدينية بأنه لا ينتمي للبشر. إلا أننا نجد تفاوتاً أيضاً داخل فئة من يُعرفون على أنهم بشر. فقد لاحظ كل من كلكهون وشتروتيك (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961) في دراسة مقارنة كلاسيكية أن البشر يُنظر إليهم في بعض المجتمعات على أنهم أشرار بطبيعتهم، في حين تنظر إليهم بعض المجتمعات الأخرى على أنهم أخيار بطبيعتهم، وينظر إليهم في بعض المجتمعات الأخرى على أنهم خليط بين هذا وذاك، أو أنهم محايدون لديهم القدرة على أن يكونوا إما أخياراً وإما أشراراً. ويرتبط بذلك الافتراضات التي تنشأ حول مدى إمكانية بلوغ الطبيعة البشرية حد الكمال: وهل الخير أو الشر متأصل فينا؟ وهل نقبل ما نحن عليه ببساطة؟ أو هل نستطيع من خلال الجد في العمل أو الكرم أو الإيمان أن نتغلب على الشر المتأصل فينا ونحصل على الخلاص؟

وعلى المستوى المنظماماتي فإن الافتراضات الأساسية حول جوهر الطبيعة البشرية كثيراً ما يكون الإعراب عنها أكثر وضوحاً في الطريقة التي يُنظر بها إلى العمال والمديرين. ولقد رأينا ظهور افتراضات حول طبيعة البشر داخل التقاليد الغربية وهي على النحو التالي:

- ١- البشر بوصفهم عناصر اقتصادية راشدة.
- ٢- البشر بوصفهم حيوانات اجتماعية ذات احتياجات اجتماعية أولية.
- ٣- البشر بوصفهم مخلوقات قادرة على حل مشكلاتها وتطوير إمكاناتها، لها احتياجات أولية تعمل على تلبيتها وتستخدم مواهبها.
- ٤- البشر بوصفهم مخلوقات ذات تركيب معقد وقابل للتشكل (شاين 1980، Shein، الطبعة الأولى، ١٩٦٥).

النظريات الأولى لتحفيز الموظفين كانت تخضع بأكملها تقريباً إلى الافتراض القائل بأن المحفزات الوحيدة المتاحة للمديرين هي المحفزات المادية، وذلك لأنه كان يُفترض بأن المنفعة المادية كانت هي الطريقة الرئيسية الوحيدة لتحفيز الموظفين. جاءت دراسات (هاوثورن Hawthorne studies، روثليزبرجر وديكسون Roethlisberger and Dickson، 1939؛ هومانس Homans، 1950) بسلسلة جديدة من الافتراضات «الاجتماعية» التي تفترض بأن تحفيز الموظفين إنما يتحقق عن طريق الحاجة للاتصال الجيد بنظرائهم وبمجموعات الأعضاء وأن مثل ذلك التحفيز يطفى في كثير من الأحيان على المنفعة المادية. والدليل القوي على هذه الافتراضات مأخوذ من الدراسات التي أجريت بهدف الحد من الإنتاج والتي أظهرت، بما لا يدع مجالاً للشك، أن العمال سوف يُقبلون على تقليل أجرهم الصافي، بدلاً من الخروج على القاعدة التي تقول «عمل يوم معقول لقاء أجر مناسب». وعلاوة على ذلك فإن العمال سوف يمارسون ضغوطاً على الإجراءات المتشددة («العصف بالأجور») للعمل بجهد أقل مقابل أجر أقل وذلك حفاظاً على القاعدة الأساسية الخاصة بعمل يوم معقول.

لقد جاءت الدراسات التي أجريت لاحقاً على العمل، وخاصة على تأثيرات خط التجميع، بمجموعة أخرى من الافتراضات، فالموظفون هم الأشخاص القادرون على تطوير إمكاناتهم وهم من يحتاجون إلى عمل ممتع يوفر لهم القدرة على تأكيد الذات، ويكون متنفساً شرعياً يخرجون فيه طاقاتهم ويستغلون مواهبهم أفضل استفلال (أرجيريس Argyris، 1964). لقد قام واضعو نظريات الدافعية مثل

ماسلو (Maslow 1954). بترتيب هذه الافتراضات التنافسية ترتيباً تسلسلياً، فإذا كان الفرد يسعى للبقاء فإن الدوافع الاقتصادية هي التي تسيطر عليه، وإذا ما لبي احتياجاته للبقاء فإن الاحتياجات الاجتماعية تتقدم أولوياته، وإذا ما لبي هذه الاحتياجات فإن الحاجة إلى تطوير الذات تبدأ في الظهور.

لقد لاحظ ماكجريجور (McGregor 1960) أن داخل ذلك الإطار العريض تكمن طبقة ثانية مهمة من الافتراضات التي كان يتمسك بها المديرون والتي تتعلق بالموظفين. فالمديرون غير الفعالين يميلون إلى التمسك بمجموعة متداخلة من الافتراضات التي عبر عنها ماكجريجور McGregor بنظرية X، فالمديرون غير المؤثرين حسب نظرية X يفترضون أن الموظفين متكاسلون ومن ثم يجب تحفيزهم على العوامل بمحفزات مادية وكذلك مراقبتهم مراقبة مستمرة وعلى النقيض من ذلك يتمسك المديرون الفعالون بمجموعة مختلفة من الافتراضات التي أطلق عليها ماكجريجور نظرية Y، حيث يفترض هؤلاء المديرون بأن الموظفين لديهم دافع ذاتي أساساً ولذا فهم بحاجة إلى التحدي والتوجيه وليس المراقبة. وينظر ماكجريجور McGregor وغيره من الباحثين إلى المحفزات المالية غير الكافية على أنها مثبطات، إلا أنهم لاحظوا أن تقديم محفزات مالية إضافية لن يزيد تحفيز الموظفين. فالتحدي فقط واستغلال مواهب المرء هي التي تزيد من الدافعية (هيرتسبيرج 1968 Herzberg). في حين تفترض نظرية X أن الموظفين هم في الحقيقة، في صراع مع المنظمة التي ينتمون إليها. حيث تفترض النظرية Y أنه من الممكن وضع تصميم لمنظمات تتيح إمكانية ملائمة حاجات الموظف لحاجات المنظمة.

تقوم معظم النظريات الحالية على مجموعة أخرى من الافتراضات وهي بالتحديد: أن الطبيعة البشرية معقدة وقابلة للتشكيل. وأن المرء لا يمكنه الخروج بتقرير شامل عن الطبيعة البشرية. بل بدلاً من ذلك على المرء أن يكون مستعداً للتعامل مع الطبيعة المتقلبة للبشر. وسوف تعكس هذه الطبيعة المتقلبة ما يلي: (١) التغيرات في الدورة الحياتية. بمعنى أن الدوافع قد تتغير وتكبر معنا، و(٢) التغيرات في الظروف الاجتماعية. بمعنى أننا قادرون على تعلم دوافع جديدة كلما تطلبت المواقف الجديدة ذلك (شاين 1990، 1978 Shein). هذا التقلب يجعل من الضروري للمنظمات أن تتوصل إلى قدر من الإجماع حول افتراضاتها: لأن إستراتيجيات الإدارة وأنشطتها تعكس تلك الافتراضات، فكل من أنظمة التحفيز والرقابة في معظم المنظمات تقوم

على افتراضات حول الطبيعة البشرية وإذا لم تكن تلك الافتراضات مشتركة بين مديري المنظمة فإن ذلك سينتج عنه تعارض في الأنشطة وفوضى في أدائها.

وقد أشار ماكريجور (McGregor 1960) أيضاً إلى أن البشر، لكونهم قابلين للتشكل، سيستجيبون في الغالب بطريقة تنطوي على التأقلم مع الافتراضات الموضوعية بشأنهم. ويمثل هذا الأمر على وجه الخصوص مشكلة في منظمات تُدار من قبل مديرين يشتركون في مجموعة الافتراضات الخاصة بنظرية X لأنه كلما زاد معدل مراقبة هؤلاء الموظفين ومعاملتهم على أنهم غير جديرين بالثقة، كانوا عرضة للتصرف حسب هذه التوقعات. فالمدير الذي يتبنى نظرية X التي تنكر الجانب الخير في البشر يشعر عندئذ بأن له مبرراته، ولكنه يعجز عن أن يدرك أن سلوك الموظف كان سلوكاً مكتسباً ولا يعكس جوهر الطبيعة البشرية.

إن الافتراضات الأولية التي يتبناها أعضاء مجموعة ما جديدة قد تعكس النزعات الشخصية للمؤسسين والمالكين لمنظمة ما، ذلك لأن المؤسسين يميلون لاختيار رفقاء العمل ممن يشاركونهم نفس ما لديهم من افتراضات. ومن ثم تترسخ هذه الافتراضات في الحوافز والمكافآت وأنظمة المراقبة الخاصة بالمنظمة، ولذا يكون الأعضاء الجدد متحفزين لمشاركة تلك الافتراضات أو ترك المنظمة إن لم يكن باستطاعتهم مشاركتها (شاين 1983) (Sheik).

وكما لاحظنا آنفاً، فإن الافتراض الجوهرى حول الطبيعة البشرية في شركة المعدات الرقمية كان مفاده أن الأفراد متحفزون ذاتياً ولديهم القدرة على اتخاذ القرار المسئول والإبداعي. وبدرجة ما كانت شركة المعدات الرقمية واحدة من أكثر المنظمات التي عرفتها توجهاً نحو تطبيق نظرية Y. أما الافتراض الجوهرى في شركة سيبا-جايجي فكان كشف غموضه عملية أكثر صعوبة، ولكن كانت هناك دلالات قوية على أن الأفراد كان يُنظر إليهم في الأساس على أنهم جنود جيدون وأنهم سوف يقومون بعملهم من منطلق إحساسهم بالمسئولية والولاء، وأن المنظمة سوف تكافئهم على هذا الولاء. وكان من المنتظر من الأفراد بذل قصارى جهدهم في القيام بما يطلب منهم أياً كان، غير أن الولاء في النهاية كان يفترض فيه أن يكون أهم من الإبداع الفردي. ويدرك المرء بأن الفرد في شركة المعدات الرقمية كان أهم من المنظمة نفسها على حين كانت المنظمة في شركة سيبا-جايجي أهم من الفرد. وفي الحقيقة لم تكن أي من هاتيك المنظميتين تطبق نظرية X أو نظرية Y. أشار أوتشي (Ouchi 1981) إلى هذا النوع من المنظمات على أنها منظمات تسيطر عليها «نظرية Z»، وهي نظرية أشبه بالعشائرية ونظرية فرض السلطة الأبوية والنظرة الشمولية للمنظمة وأعضائها.

افتراضات حول الأنشطة الإنسانية الملائمة؛

الافتراضات المشتركة حول الطريقة الملائمة للسلوك الذي يتبعه البشر حسب بيئتهم هي أحد الأمور المرتبطة بالافتراضات حول طبيعة الإنسان ارتباطاً وثيقاً. ولقد تم التوصل إلى العديد من التوجهات المختلفة اختلافاً جذرياً في دراسات الثقافات المتبادلة، وكان لها تداعياتها على التقلبات التي قد يشهدها المرء في المنظمات.

التوجه نحو الممارسة العملية؛

لاحظ كلكهون وشتروتيك (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961) في الدراسة المقارنة التي أجريها أن المرء يستطيع من ناحية، أن يتعرف على التوجه نحو «الممارسة العملية» والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يلي: (١) الافتراض بأن الطبيعة يمكن السيطرة عليها واستغلالها. (٢) التوجه العملي نحو جوهر الواقع، (٣) الاعتقاد في اتصاف البشر بالكمال. وبعبارة أخرى، فإنه من المسلم به أن الشيء الذي يجده الناس ملائماً لهم هو أن يتولوا بأنفسهم أمر بيئتهم وأن يحققوا السيطرة الفعالة عليها وعلى مصيرهم.

«الممارسة العملية» هي التوجه السائد في الولايات المتحدة وهي بلا شك افتراض رئيسي لدى مديري الولايات المتحدة انعكس على الشعار الذي أطلق أثناء الحرب العالمية الثانية وهو «نستطيع القيام به» وكذلك الشعارات التي خلقتها ملصقات روزي Rosy والعبارات المستخدمة في سوق الأسهم الأمريكية مثل «لننتهي من هذا الأمر» وعبارة «لنفعل شيئاً حياً هذه المسألة». إن الفكرة القائلة بأن «المستحيل يبقى لفترة أطول بعض الشيء» تمثل أهمية لأيديولوجية العمل في الولايات المتحدة. فقد كانت شركة المعدات الرقمية مثلاً راعياً على الالتزام بعبارة «افعل الصواب» أي إذا واجهتك صعوبة فإن عليك أن تفعل شيئاً حياً، وتتخلص من المشكلة وتشارك غيرك في حلها، وتطلب المساعدة، فقط افعل شيئاً ولا تدعها تتفاقم. وينصب تركيز التوجه نحو الممارسة العملية على المهمة، والكفاءة، والاكتشاف. فالمنظمات التي يسيطر عليها هذا الافتراض تسعى لتحقيق النمو والسيطرة على الأسواق التي هي فيها.

التوجه نحو الوجود؛

على الطرف الآخر من التوجه نحو الممارسة العملية نجد التوجه نحو الوجود الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالافتراض القائل بأن طبيعة الكون هي مصدر الفعالية وأن الطبيعة

البشرية تابعة لها. هذا التوجه ينطوي على شكل ما من أشكال الإيمان بالقضاء والقدر، ولأن المرء لا يقوى على التأثير في الطبيعة فإن عليه الاستجابة لتأثيراتها والرضا بما يحدث له. فالمرء يتعين عليه أن يركز بصورة أكبر على الحاضر وعلى تحصيل المتعة الشخصية وقبول ما يحدث أياً كان. فالمنظمات التي تعمل وفق هذا التوجه تبحث في محيط بيئتها عن منتج متخصص يسمح لها بالبقاء ودائماً تفكر في التأقلم مع الواقع الخارجي بدلاً من محاولة خلق أسواق أو السيطرة على حصص معينة من محيط بيئتها.

التوجه نحو الوجود التوافقي؛

في منطقة وسط بين التوجه نحو الممارسة العملية والتوجه نحو الوجود يأتي توجه ثالث يطلق عليه «التوجه نحو الوجود التوافقي»، وهو يشير إلى فكرة وجوب انسجام الفرد مع البيئة من خلال تطوير قدراته بصورة كاملة، وبذلك يتحقق التوافق التام مع البيئة. فمن خلال الانفصال والتدبر والتحكم فيما يستطيع المرء التحكم فيه (كالمشاعر ووظائف الجسم)، يستطيع المرء أن يحقق ذاته ويطور إمكاناته. ويكون التركيز منصباً على معرفة من يكون الشخص بدلاً من معرفة ما يمكنه القيام به ومنصب كذلك على الوصول إلى حالة معينة من التطوير بدلاً من القيام بالأمر وإنجازه. وخلاصة القول: «يؤكد التوجه نحو الوجود التوافقي على ذلك النموذج من الأنشطة الذي يتخذ من عملية تطوير جميع نواحي الذات هدفاً له» (كلكهون وشتروتبك Kluckhohn and Strodbeck, 1961، ص ١٧).

إن أهمية هذا البعد قد تظهر بوضوح أكثر في التوجهات والمعايير التنظيمية حول التعبير عن العواطف، فشركة إسو للكيماويات Essochem وهي الشركة الأوربية التابعة لفرع الكيماويات لشركة إكسون Exxon، يشكو المديرون من عدم العثور على مديرين أكفاء لضمهم إلى مجلس الإدارة الداخلي. ولأحظت من خلال متابعتي للقاءات التي خصصت لوضع خطط التعاقب على الإدارة وتطويرها، أنه كان يطلق على المديرين من أصل فرنسي وإيطالي عبارة «عاطفين لدرجة كبيرة» وقد حرمهم ذلك من الترقي لمناصب أعلى. ومن الواضح أن الافتراض السائد في تلك المؤسسة كان «الإدارة الفعالة تستلزم أن لا يكون المرء عاطفياً»، وهو افتراض اكتشفت فيما بعد أنه مسيطر على المراكز الرئيسية لمنظمات الولايات المتحدة. وقد حدثت الافتراضات الخاصة بهذه المنظمة من نمو الإنسان وتطوره، كما أنها بالحد من تنوعها على مستوى كبار المديرين، قد حدثت من الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها.

وعلى النقيض من ذلك نجد شركة المعدات الرقمية قد بلغت المدى في درجة سماحها وتشجيعها لكل أشكال التطوير الذاتي الذي انعكس فيما بعد على درجة استخدام «خريجي» شركة المعدات الرقمية الذين يعملون لحسابهم الخاص أو لحساب شركة أخرى. لعبارة «نشأت في شركة المعدات الرقمية». وفي شركة سيبا-جايجي، كان من الواضح أن المرء عليه التوافق مع الكيان المنظماتي وأن يصبح جزءاً منه، ولذا كانت تنمية المهارات الاجتماعية أكثر شيوعاً من تطوير الذات.

العلاقة بين البيئة والمنظمة:

يُترجم توجيه النشاط بصورة سريعة نسبياً إلى مفاهيم حول المدى الذي يجب أن ترتبط فيه المنظمات - خاصة منظمات الأعمال - ببيئتها الاقتصادية والسوقية الخارجية. ومن ثم فسوف يتكون لدى كل منظمة فكرة راسخة عما إذا كان (١) يمكن إخضاع الطبيعة، وهي المحيط الكلي المدرك، والتحكم فيها (كما هو سائد في العرف الغربي)، (٢) أم يجب أن تتوافق الطبيعة مع (الافتراضات السائدة في العديد من المعتقدات والمجتمعات الآسيوية). هل ترى المنظمة نفسها على أنها قادرة على السيطرة على بيئتها وتغييرها؟ أم هل تفترض أنه عليها التعايش مع غيرها من المنظمات وأن تتوافق مع بيئتها من خلال إيجاد وضع مناسب لها؟ أم هل تفترض أنها يجب أن تخضع نفسها لبيئتها وتسلم بالوضع متاح لها؟

يجري الحديث في هذا المستوى عن الافتراضات العميقة الكامنة في المهمة الرئيسية لمنظمة ما أو الرسالة الجوهرية أو الوظائف الأساسية سواء الواضحة أو الكامنة. فإذا كانت افتراضات المنظمة مغايرة للحقائق البيئية في هذا المستوى فسوف تواجه مشكلة البقاء إن عاجلاً أو آجلاً. ولذا فإن المنظمات عندما تتفحص إستراتيجياتها فإنه يجب أن تركز بشدة على الافتراضات الأولية حول البيئة وتحاول قدر المستطاع أن تؤكد صحة تلك الافتراضات قبل أن تستقر على الأهداف والوسائل.

عندما تأسست شركة المعدات الرقمية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، كانت التقنية الحاسوبية لا تزال في طور النشوء. مما سمح للشركة بوضع وتأكيد صحة الافتراضات التي من المحتمل أن تسيطر على سوق الأجهزة الحاسوبية المصغرة والتي قد تتجدد بسرعة كافية للبقاء في المقدمة عن طريق تلك الوسائل. وقد أدت مجموعة الافتراضات هذه بشركة المعدات الرقمية في أواسط الثمانينيات من القرن العشرين إلى أن تعقد عزمها على الدخول في منافسة صريحة مع شركة آي

بي إم IBM حيث رأى بعضُ واضعي إستراتيجيات شركة المعدات الرقمية أنه بحلول منتصف القرن العشرين ستكون شركة المعدات الرقمية قد تغلبت على شركة أي بي إم IBM. ولكن تغيرت التقنية والبيئة الاقتصادية من حيث عدد المنافسين وأيضاً السوق من حيث تحديد السلع التي تحقق دخلاً، مما أدى إلى وجود بيئة شاملة مختلفة تمام الاختلاف لا تناسبها افتراضات شركة المعدات الرقمية، مما أوجد الظروف التي أدت إلى الإخفاق الاقتصادي التام لشركة المعدات الرقمية (شايين Schein, 2003).

أدركت شركة سيبا-جايجي أثناء أكبر فترات تحولها (والتي تناولناها في الفصل الثامن عشر) أنها نشأت في بيئات متعددة، حيث كان نشاطها الكيماوي في بيئة ذات قدرات هائلة تؤدي إلى اتخاذها لقرارات تقضي بخفض ذلك العمل. وكانت المستحضرات الدوائية من الناحية الأخرى، تجارة تتمتع بقابلية عالية للنمو وكان لحجمها وقدرتها على التحكم في الأسواق أهمية بالغة. كان هذا الافتراض الأخير هو الذي أدى في نهاية المطاف إلى اندماج شركة سيبا-جايجي مع واحدة من أكبر منافسيها السابقين وهي شركة ساندوز Sandoz ليُكوّنَا معاً شركة نوفارتس Novartis ليُكوّنَا مارداً أكثر قوة وتركيزاً في مجال المستحضرات الصيدلانية.

افتراضات حول طبيعة العلاقات الإنسانية؛

تقبع في صلب كل ثقافة افتراضات حول الطريقة المثلى لاتصال الأفراد بعضهم ببعض بهدف جعل المجموعة آمنة ومريحة ومنتجة. وعندما لا تكون مثل تلك الافتراضات مشتركة بصورة كبيرة. فإننا نتكلم بشكل فوضوي منحل، في حين تتعامل مجالات الافتراض السابق مع علاقات المجموعة بالبيئة الخارجية، فإن مجموعة الافتراضات الحالية تتعامل بشكل أكبر مع طبيعة المجموعة نفسها ونمط البيئة الداخلية التي تخلقها لأعضائها. ونمضي في هذا المقام بإجراء تحليل عام لما تم عرضه في الفصل الرابع مثل القضايا التي تواجهها المجموعة عند ظهور ثقافة ما لأول مرة وكذا مشاكل التكامل الداخلي التي استعرضناها في الفصل السادس.

ما المشاكل التي يجب حلها؟

يجب أن تكون الافتراضات حول العلاقات قادرة على حسم أربعة مشاكل أساسية لكل عضو من الأعضاء:

١- الهوية والدور: ماذا يُفترض بي أن أكون في هذه المجموعة وماذا سيكون دوري؟

٢- النفوذ والتأثير: هل ستتحقق رغبتني في التأثير والسيطرة؟

٣- الحاجات والأهداف: هل ستسمح لي أهداف المجموعة بتلبية احتياجاتي الخاصة؟

٤- القبول والألفة: هل سألقى القبول والاحترام والحب في هذه المجموعة؟ وإلى أي مدى ستكون علاقتنا حميمة؟

سوف تقوم كل مجموعة وكل منظمة وكل مجتمع بطرح حلول مختلفة لأي من هذه المشاكل، إلا أنه يجب التوصل إلى حل ما ليخرج الناس من قيد السلوك ذي التوجه الدفاعي ويمنحهم القدرة على العمل داخل المجموعة. ولقد عرضنا في الفصل الرابع طريقة نفاذ هذه العملية داخل مجموعة ما جديدة. ويجب، بالنسبة للمنظمات، أن نفترض أن المجموعة قد تعلمت، في فترة سابقة، طرقاً معينة للاتصال أثبتت نجاحها، ومن ثم أصبحت هي القاعدة. فقد كان من المفترض بك في شركة المعدات الرقمية على سبيل المثال، أن تقوم بتطوير نفسك وإقحام هويتك وصياغة دورك بنفسك. أما القوة والتأثير فقد كانتا محل تفاوض دائم أكثر منها مسألة يحددها المنصب، ولقد شجعت البيئة المفتحة للموظفين على تحديد وظائفهم بطريقة تمكنهم من تلبية احتياجاتهم الخاصة، كما هي الانفتاح المطلوب والالتزام بالحقيقة الطريق لخلق بيئة بعيدة تماماً عن الرسمية تسودها الألفة.

أما في شركة سيبا-جايجي فقد كانت الأدوار منظمة للغاية، حيث كانت تقضي بأنه إن لم تتناسب هويتك مع متطلبات دورك فما عليك إلا أن تبحث لهويتك عن متنفس في مكان آخر. فالنفوذ والتأثير تستمدان من التعليم والبحث والخبرة والمنصب الذي يحتله المرء داخل المنظمة. كما أن التأكيد على ممارسة السلطة الأبوية قد ضمن أن يبذل المرء مجهوداً حقيقياً لتلبية هذه الاحتياجات. ومن ثم كان المرء يُعامل تلقائياً على أنه عضو ضمن أفراد الأسرة له احترامه، غير أن الطابع الرسمي كان المسيطر على العلاقات. فقد كنت أدعى «بروفيسور شاين» حتى بعد مرور خمسة أعوام وبعد العديد من اللقاءات غير الرسمية. ويجدر بي الإشارة إلى أنه في حالة هاتين الشركتين كانت هناك روابط قوية تربطهما بثقافة البلد المضيف - وهي نيو إنجلاند بالنسبة لشركة المعدات الرقمية، وبازل وسويسرا بالنسبة لشركة سيبا-جايجي.

مثل تلك الافتراضات التي أشرنا إليها للتو سوف تعكس بالطبع الافتراضات الأساسية حول جوهر الطبيعة البشرية. فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا أن البشر

عدوانيون بطبيعتهم، فإننا سوف نؤسس مجتمعاً مبنياً على مبدأ السيطرة على مثل هذه العدوانية تحكمه افتراضات حول العلاقات مثل «على المرء أن يحتاط لنفسه» أو «على المرء أن يخوض غمار المنافسة لكن بشرف». وإذا افترضنا بأن البشر متعاونون بطبيعتهم، فإن الافتراض حول العلاقات قد يؤكد الطريقة التي يتم بها التعاون لتحقيق أهداف خارجية.

بعد الفردية والجماعية،

إذا نظر المرء للثقافة حول العالم وافترضاتها حول كيفية ارتباط الناس بعضهم ببعض والمجموعات الأساسية للعلاقات، لوجد اختلافات واضحة. فبعض الثقافات تسمى فردية على حد قول كلكهون وشتروتيك (1961) Kluckhohn and Strodtbeck. وتسمى كذلك فردية تنافسية (كما هو الحال في الولايات المتحدة على سبيل المثال) على حد قول هافريليشين (1980) Havrylyshyn. في حين يُطلق على ثقافات أخرى تعاونية أو تعاونية جماعية أو مجتمعية وذلك للتأكيد على أن المجموعة أكثر أهمية من العمل الفردي (كما هو الحال في اليابان على سبيل المثال). وتعزز الدراسة المقارنة التي أعدها هوفستيد (2001) Hofstede هذه المسألة في تعريف الفردية على أنها أحد الأبعاد الجوهرية التي تختلف حولها البلدان. فدول مثل الولايات المتحدة وكندا وأستراليا والمملكة المتحدة على سبيل المثال، تأتي على رأس هذا البعد، على حين تأتي باكستان واندونيسيا وكولومبيا وفنزويلا والأكوادور في المؤخرة.

سوف يركز أحد أكثر عناصر الثقافة عمقاً على هذا البعد، أي أن هذا البعد يعكس ما إذا كان مجتمعاً ما ينظر في الأساس إلى الفرد أو الجماعة على أنها لبنته الأساسية أم لا. فإذا تضاربت مصالح المجموعة مع مصالح الفرد فأيهما يُضخى به وأيهما توفر له الحماية؟ إن دستورنا ووثيقة الحقوق في الولايات المتحدة يكفل الحماية القصوى للفرد، في حين تفترض الثقافات المجتمعية أن يضحي الفرد بنفسه في سبيل المصلحة العامة للمجموعة. من الناحية الأخرى، نال هذا الافتراض التعظيم من قبل المنادين به من الطيارين الانتحاريين اليابانيين في الحرب العالمية الثانية ومن قبل الانتحاريين في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي.

ومن الناحية العملية، يجب على كل مجتمع وكل منظمة أن يحترم المجموعة والفرد، إذ إنه لا معنى لوجود أحدهما دون الآخر. وعلى أي حال، فالثقافات تختلف فيما بينها اختلافاً كبيراً من حيث الدرجة التي تعكسها المعايير الضمنية للافتراضات

العميقة. ومن الناحية الظاهرية تبدو الولايات المتحدة وأستراليا ثقافات فردية إلا أننا نجد في أستراليا و(نيوزيلاند) إشارات كثيرة إلى «الميل إلى انتقاد الشخصيات الناجحة» (وأقصد بذلك أن الشخصيات البارزة هي التي تكون عرضة للنقد)، وقد ذكر أحد المراهقين في توضيحه لتلك العبارة أنه بعد أن قام بعرض رائع على لوح التجديف، كان عليه أن يقول لزملائه «هيا، لقد كنت محظوظاً». وفي المقابل نجد أن الولايات المتحدة على الرغم من أنها تعتنق فكرة العمل الجماعي إلا أنه يتضح في المجالات الرياضية أن النجم وحده هو الذي ينال إعجاب الناس وكان يُنظر إلى تكوين الفرق على أنها أمر ضروري من الناحية العملية لكنه ليس مرغوباً فيه في الحقيقة.

بُعد مسافة النفوذ:

عرّف هوستفيد Hostfede بُعد مسافة النفوذ كذلك ولاحظ تفاوت الدول في درجة تقبّل الناس في حالة التدرج الهرمي للسلطة لتفاوت القدرة على التحكم في سلوك بعضهم تجاه بعض. فالأفراد في المجتمعات ذات التوجه القوي لبُعد مسافة النفوذ مثل الفلبين والمكسيك وفنزويلا أكثر تقبلاً لعدم المساواة بين الرؤساء والمُؤوسين من الأفراد في تلك المجتمعات ذات التوجه الضعيف لبُعد فروقات السلطة مثل الدانمارك وإسرائيل والنمسا. وإذا نظر المرء إلى المؤشر نفسه من خلال الوظيفة لوجد نسبة أعلى من مسافة النفوذ بين العمال غير المهرة وأنصاف المهرة أكثر منه بين المحترفين والإداريين.

هذه الأبعاد تعكس حتى الافتراضات الأكثر عمقاً التي تنشأ حول الذات. فقد أشار ريدينج ومارتن جونز Redding and Martyn Johns على سبيل المثال إلى أن المجتمعات الغربية والأسبوية لديها مفاهيم مختلفة تماماً عن الذات. فالأسيويون أقل تركيزاً في التفرقة بين الفرد والمجموعة، ولذا يولون القدرة على تطوير الذات بوصفها عملية شخصية جوهرية أهمية أقل، في حين قام الغربيون بتطوير مفاهيم قوية حول الفرد والذات على أنها شيء مميز تماماً في ذاته عن المجموعة وبأنه شيء يتطور بذاته. والذات في بعض الثقافات جزء مستقل ولذا فإن العمل والأسرة ووقت الفراغ يتضمّن جوانب مختلفة من جوانب الذات، في حين تُعد الذات في الثقافات الأخرى جزءاً من كل، حتى إن فكرة فصل العمل عن الأسرة لا معنى لها، ومن ثم فإن التساؤل الأساسي حول الهوية والدور يكون قد وردت الإجابة عنه بطرق مختلفة تماماً في ثقافات مختلفة كذلك.

الافتراضات الناشئة حول العلاقات سوف تعكس بلا شك، الافتراضات الخاصة بالثقافة الأوسع ولكنها تأتي على نحو موسع ومفصل وذلك على المستوى التنظيمي. وربما يعتقد المؤسس أو القائد أن السبيل الوحيد لإدارة منظمة ما يكمن في تحديد مهام فردية وتحميل الأفراد مسئولية الأداء وتقليص العمل الجماعي والتعاوني، لأن ذلك لن يؤدي إلا إلى أقل معدل من القاسم المشترك للحلول التي تطرحها المجموعة، بل يؤدي إلى أسوأ من ذلك وهو شيوخ المسئولية. وربما يؤكد قائد آخر التعاون والاتصال بين المرؤوسين على أنه أفضل الوسائل لحل المشكلات وتفعيل الحلول لأن ذلك قد يؤدي إلى مستوى من العمل الجماعي يتطلبه إنجاز المهمة. يضع هذان القائدان أسلوبين للعمل مختلفين تماماً، وينعكس ذلك في النهاية على عمليات المنظمة التي تشمل أنظمة المكافأة والرقابة.

لقد قلت شركة المعدات الرقمية من مسافة النفوذ بين الرؤساء والمرؤوسين بقدر الإمكان انطلاقاً من الافتراض بأن الأفكار الجيدة قد تصدر عن أي شخص وفي أي لحظة. كان الاتصال بكبار المديرين متاحاً دائماً وكان لديهم الاستعداد للحديث في أي مسألة ولم يعوقهم غير التطبيق العملي للزمان والحيز. (وللتغلب على حواجز الوقت والحيز قامت شركة المعدات الرقمية ببناء شبكة بريد إلكتروني عالمية كانت تُستخدم باطراد). لقد ترك أحد كبار مديري البحث والتطوير R&D في شركة المعدات الرقمية عمله ليعمل لدى شركة أخرى في منصب أعلى وأفضل، ولكنه عاد بعد ثلاثة أشهر بهذه العبارة: «تقدمت في الشركة الجديدة بفكرة لمنتج جديد فعلمت بأنه عليّ التحدث أولاً لرئيسي في العمل، وبعدها إلى مدير البحث والتطوير، وبعدها إلى النائب الأول لرئيس الشركة، في حين أنني في شركة المعدات الرقمية لم يكن عليّ إلا أن أذهب مباشرة إلى كين أولسن (مؤسس الشركة) لنتدارس الفكرة سوياً. حقاً إن هذا هو النموذج الذي أرغب في العمل فيه».

في المقابل كانت شركة سيبا - جايجي تقدر التدرج الوظيفي والرسميات والبروتوكول. حتى إن أحداً لم يكن يتصل بالموظفين بصورة غير رسمية، وكان من الضروري تحديد الاجتماعات والمؤتمرات وأن يكون لها غاية محددة يقرها جميع الأطراف وأن يخطط لها مع الأخذ في الاعتبار المكانة الوظيفية والاختلافات المناسبة. وخلال زيارتي الاستشارية لم أرى سوى الموظفين الذين طلبوا مني تخصيص جزء من وقتي لمعالجة بعض المشاكل التي كانت تشغلهم. ولم يكن يجدر بي أن أزورهم أو أن أتجاذب معهم أطراف حديث خارج نطاق الحد الأدنى للمودة التي نبديها داخل غرفة تناول الطعام.

الصفات الأساسية لعلاقات الدور:

يمكن تحليل العلاقات الإنسانية كذلك على نحو مفيد بالاستعانة بـ «متغيرات النموذج» الأصلي الذي جاء به بارسون عام (١٩٥١). إنها تلك المواصفات الأساسية لكافة العلاقات السائدة التي أنتجت النموذج الذي جاء به كلكهون وشتروتبك Kluckhohn and Strodbeck. وكذلك النموذج الحالي المعروف الذي جاء به وهامبيدن-تيرنر وترومبينارز (2000) Hampden-Turner and Trompenaars، والذي سبقت الإشارة إليه في الفصل الثامن.

وقد يطرح المرء التساؤلات التالية بالنسبة لأي علاقات بين الأفراد:

ما المقدار المناسب للعاطفة؟ هل يجب أن تكون العلاقات (١) شديدة التحفظ و«احترافية» كما هو الحال في العلاقة بين الطبيب والمريض أم (٢) أن تكون مشحونة بعاطفة متقدة كما هو الحال في علاقة الصداقة؟ هل يجب أن تكون العلاقة (١) محددة للغاية بحيث لا تتعامل إلا مع السبب الأصيل في العلاقة، كالعلاقة بين البائع والمستهلك، أو (٢) شاملة كما هو الحال في معظم علاقات الصداقة؟

هل ينظر المشاركون بعضهم إلى بعض على أساس (١) العلاقات العامة الشاملة المبنية على آراء مشتركة كما هو الحال في معظم علاقات البيع، أو (٢) الخصوصية الشديدة على أنهم كل متكامل؟

هل تخصص المكافآت الاجتماعية كالمنصب والدرجة على أساس (١) ما حقيقة الشخص من حيث المولد أو من حيث الأسرة التي ينتمي إليها؟ - ما الذي ينسب إليه؟ أو (٢) ما الذي قام الشخص به بالفعل؟ ما إنجازات الفرد ذكراً أم أنثى؟

إننا بتفعيلنا لهذه المتغيرات يمكننا القول بأن العلاقات في شركة المعدات الرقمية كانت تسودها العاطفة والانتشارية والخصوصية وذات توجه نحو الأداء المرتفع، على حين كانت العلاقات في شركة سيبا - جايجي يسودها التباعد العاطفي والتحديد والشمولية إلى حد ما (رغم أنها ليست شمولية تماماً)، وإلى حد ما مختلطة من حيث المعيار النسبي في مقابل معيار الإنجاز. لقد كان الإنجاز مسألة مهمة في شركة سيبا - جايجي ولكن المعيار النسبي مثل المعلومات الأساسية الصحيحة عن الأسرة والمستوى الصحيح للتعليم كانا كذلك يُنظر إليهما على أن لهما أهمية كبيرة. وكانت إحدى مميزات الأقسام ذات الإمكانيات العالية وهي سيدة أرملة، تلقى تشجيعاً كبيراً على الزواج للمرة الثانية كمتطلب لترقيتها للمجلس الداخلي للشركة. وكان يُفترض

بالموظفين في شركة سيبا-جايجي أن يكون لهم طموحهم الخاص، لكن مصلحة الشركة كانت هي محل الاهتمام أكثر مما كان عليه الوضع في شركة المعدات الرقمية حيث بدا الافتراض الذي ينطوي على أنه إذا قام كل امرئ بفعل الصواب - بمعنى أن يبذل قصارى جهده على المستوى الفردي - فإن ذلك سيكون من صالح الشركة بأكملها.

تبين هذه الأبعاد المجالات المحددة التي يكون الإجماع فيها مطلوباً إذا أرادت المنظمة أن تعمل بسلاسة. فالإجماع في هذه المجالات قد أصبح بمثابة الطبقة المتعمقة للثقافة والتي تظهر فقط عندما يعلن شخص ما تحديه لأي من الافتراضات أو تعديه عليها. فالمدير الأمريكي، على سبيل المثال، الذي يؤمن إيماناً راسخاً بضرورة الإنجاز بوصفه أساساً للمنصب الوظيفي لا يمكنه التعامل مع حقيقة أن شركة شتاينبرجز Steinbergs تلك المؤسسة الكندية التي انتقل ليعمل بها مديراً عاماً، كانت تخضع تماماً لافتراضات نسب المرء والخصوصية والشمولية الوجدانية. فقد كانت المهام تحدد بناءً على تاريخ المرء، وكانت القرارات تتخذ على أساس الألفة الشخصية، وكانت الترفيات تُخصص علانية لأفراد الأسرة. وبعد سنة من الاضطراب والنزاع ترك المنظمة.

توجه النشاط وتعريف الدور:

يرتبط أحد عناصر توجه النشاط الذي تتزايد أهميته في هذه الآونة بالافتراضات الكامنة حول طبيعة العمل والعلاقات بين العمل والأسرة والاهتمامات الشخصية. أحد هذه الافتراضات مؤداه أن العمل شيء أساسي، وآخر مؤداه أن الأسرة شيء أساسي، وثالث أن المصلحة الشخصية شيء أساسي، ورابع أن أحد أنماط الحياة المتكاملة أمر ممكن ومرغوب فيه بالنسبة للرجال والنساء (بايلين 1978، 1982، 1993: Bailyn؛ شاين 1978، 1990: Shein). فإذا كان لدى أعضاء منظمة معينة افتراضات مختلفة حول طبيعة النشاط وأهميته النسبية للأنشطة الأخرى، فإن هذه الاختلافات سوف تظهر في صورة الإحباط وفشل الاتصال.

إن مدى ارتباط توجه النشاط بالدور الذي يمارسه كل نوع (ذكر - أنثى) هو أحد الأبعاد التي يتعين دراستها أيضاً. فقد وجد هوفستيد Hofstede (٢٠٠١) في المسح الذي أجراه، بعداً أساسياً يعرف بـ الذكورية، وهو يعكس درجة التمييز بين أدوار الذكور والإناث في مجتمع معين. وكانت المجتمعات التي تصدرت القائمة المشتركة هي اليابان والنمسا وفنزويلا، وجاءت الدنمارك والنرويج والسويد وهولندا في ذيل القائمة، في حين جاءت الولايات المتحدة قرب منتصف هذا التوزيع.

وكما لاحظنا في مناقشتنا للافتراضات الناشئة حول الطبيعة البشرية، فإن صحة هذا البعد تعتبر هامشية من حيث أنها مبنية على افتراضات غربية في الأصل نشأت حول عزل الذات عن النواحي الأخرى للمجتمع والطبيعة. والطريقة التي نصنف بها أدوار النوع، على وجه الخصوص، ونفرض بين العمل والأسرة والذات هي بالتأكيد ليست الطريقة التي تستخدمها بعض الثقافات الأخرى لاستيعاب الطبيعة البشرية. كما أنه من الصعب أن تتكون لدى الغربيين صورة حول كيفية بناء فكرة عامة عن الطبيعة البشرية والنشاط الإنساني في ثقافات غير غربية.

لقد اكتشفنا أيضاً في الولايات المتحدة بعد جهد شاق من تحفيز الوعي، كيف أن الافتراضات المتعلقة بالجنس والعرق قد أصبحت من الأمور المسلم بها لدرجة تجعلها يعملان لخلق أنواع حقيقية من التمييز عبر ترديد الأفكار النمطية وخلق أنواع مختلفة من الحواجز مثل «الأسقف الزجاجية». لقد وجد العديد من الباحثين في هذا الميدان أفضل دليل على الصدام بين الثقافات والغموض المتأصلين حول الأدوار مما يؤثر حتى في أنواع المشاكل التي حددها الباحثون وقاموا بدراستها (مارتن 2002، 1991، Martin).

قواعد التفاعل - التأثير المشترك لافتراضات الوقت والحيز والعلاقة؛

رأينا في الجزء الخاص بالحيز كيف أن الألفة تتحدد من خلال المسافة والمكان. فإذا ضمنا مثل تلك الافتراضات مع الافتراضات حول الطريقة المناسبة لاتصال الناس بعضهم بعض، فإننا من الناحية العملية نجد مجموعة الافتراضات التي تحدد ما يُنظر إليه في معظم الثقافات على أنه القواعد الأساسية للتفاعل (جوفمان 1967، Goffman: فان مانن Van Maanen، ١٩٧٩ب). وما ننظر إليه على أنه لباقة، واتزان، وسلوك حسن، من الممكن تفكيكها إلى مجموعة من القواعد التي تحفظ النظام الاجتماعي - وهو ما أطلق عليه هوفمان Goffman وآخرون «عمل موجه». وبعبارة أخرى فإنه في كل مجموعة من المجموعات البشرية يتعلم الأعضاء عاجلاً أم آجلاً أنه يجب عليهم أن يضعوا قواعد ومعايير توفر بيئة آمنة لهم جميعاً، وذلك لضمان بقائهم في مجموعة. وكان على العضو أن يعرف كيف يحفظ للأخر ماء وجهه واحترامه لنفسه، وإلا فالبيئة الاجتماعية ستصبح بيئة خطيرة، فإذا قللت من شأنك فأنا بذلك أجيئ لك أن تقلل من شأنني.

ويختلف مضمون قواعد التفاعل الأساسية هذه من مجموعة لأخرى، ولكن وجود بعض المجموعات من مثل تلك القواعد قد يسهل التنبؤ بها لأي مجموعة تتمتع

بقدر من الاستقرار والتاريخ المشترك. فشركتا المعدات الرقمية وهيليت - باكارد Hewlett-Packard، على سبيل المثال، تتمسكان بشدة بنظام فريق العمل شرطاً أساسياً للأداء الناجح، وكانتا تنظران إلى من هو خارج عن فريق العمل على أنه شخص سيئ. ولكن إذا ما قام المرء بتفحص قواعد التفاعل الحقيقية المؤثرة فإنه يتوصل تقريباً إلى افتراضات متضاربة تماماً. فكانت شركة المعدات الرقمية ترى أن المرء لكي يكون عضواً في الفريق فإن ذلك يعني أن يكون صريحاً وصادقاً وجديراً بالثقة. وإذا وافقت على القيام بشيء ما فإن عليك القيام به، وإن لم توافق، فما عليك أن تعدّ بالقيام بشيء لم تعقد العزم على القيام به.

لقد نشأ في شركة هيليت - باكارد HP من الناحية الأخرى، افتراض يقضي بأن المجموعة يجب أن تجمع على أن كون الموظفين مهذبين ومتعاونين بعضهم مع بعض أمر له أهميته في التوصل إلى الإجماع وأن الجدل الكثير أو الإفراط في التمسك بوجهة النظر الشخصية كان بمثابة عدم صلاحية الفرد لأن يكون لاعباً في فريق. وبناء على ذلك كان التوصل إلى القرارات يتم بصورة أسرع، غير أنهم ما كانوا ليلتزموا بها. فقد كان الموظفون يعلنون أنهم متفقون على التمسك بالمعايير ولكنهم في الخفاء يعجزون عن المضي في ذلك، مما يضطر إلى معاودة اتخاذ القرار من البداية.

وفي شركة المعدات الرقمية كان الإفصاح عن عدم الموافقة الفورية يعتبر من الأمور المواتية في حينها، على حين كان التعبير عن الموافقة الفورية، حتى لو لم يكن ينوي المرء المضي في الحديث أو حتى إن كان لديه تحفظات حول القرار، يعتبر من الأمور المناسبة في حينها في شركة هيليت - باكارد HP. كانت شركة المعدات الرقمية توجه جُل تركيزها للحقيقة، وكانت شركة هيليت - باكارد HP توجه جُل تركيزها لإيجاد نمط معين من أنماط مناخ العمل. والمسألة المهمة هي أن العضو الجديد في أي من هاتيك المنظمين عليه أن يسعى لمعرفة كيفية إدارة العلاقات بينهم فيما يتعلق بجميع الأبعاد التي عرضناها. وينظر العديد من الموظفين، في الظاهر، إلى شركة المعدات الرقمية وشركة هيليت - باكارد على أنهما شركتان متشابهتان في الأصل. وباعتبار الأجزاء التي ترتبط بثقافتهما والتي تتعلق بإدارة العلاقة واتخاذ القرار فقد كانتا مختلفتين تمام الاختلاف.

ملخص واستنتاجات:

استعرضنا في هذا الفصل أبعاد الثقافة الأكثر عمقاً والتي تتناول الطبيعة والنشاط والعلاقات الإنسانية. وتمثل مجموعة القضايا والأبعاد التي استعرضناها نمطاً من أنماط الشبكات التي يتم وفقاً لها التخطيط لثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المرء يجب عليه أن يتذكر دائماً أن الأبعاد ليست جميعها متساوية في البروز أو الأهمية بالنسبة لثقافة ما مفترضة. وعلاوة على ذلك فإن الأبعاد تتفاعل معاً لتشكل نمطاً أو نموذجاً من نماذج شركتي المعدات الرقمية وسيبا-جايجي كما ذكرنا في الفصل الثاني.

لقد استعرضنا الافتراضات الأساسية حول طبيعة البشر بأنه كائن مدبر لأمره، اجتماعي، قادر على تطوير إمكاناته، أو أنه مخلوق ذو تركيبة معقدة، ككونه إيجابياً وقابلاً للتشكل كما في (النظرية Y)، أو أنه سلبي ومتحجر كما في (النظرية X). ولاحظنا أن بعض الثقافات تركز على «الوجود» والقبول بما خلق له المرء وتخصص فيه، على حين تركز الثقافات الأخرى على «الوجود التوافقي» من حيث التركيز على تطوير الذات والطريقة «الصواب» للوجود أساساً. هذه الأبعاد تحدد كيف تنظر المنظمات لعلاقتها مع البيئة التي تعمل فيها.

إننا بذلك نكون قد استعرضنا الأبعاد الأساسية التي استُخدمت في توصيف العلاقات الإنسانية. وأهم هذه الأبعاد هي تلك التي تعنى بما إذا كانت المجموعة تسيطر عليها في الأصل روح الفردية والتنافسية أم الروح الاجتماعية والتعاونية. كل مجموعة تقرر شكلاً من أشكال التدرج الوظيفي، غير أن البعد الثقافي المناسب هو المسافة أو الفرق بين ذوي المناصب العليا وذوي المناصب الدنيا.

يجب على الأعضاء في مرحلة تكوينهم لأي مجموعة أن يعملوا بأنفسهم على حل مشكلة الهوية التي تدور حول: من يجب أن يكون ضمن تلك المجموعة، وما حجم تأثيرهم وسيطرتهم؟ وهل ستلبى متطلباتهم وغاياتهم؟ وإلى أي مدى ستكون الحميمية بين المجموعة؟ سوف تتعلم المجموعة في هذا المعترك كيفية بناء علاقة معينة على أساس الأبعاد الخاصة بالدرجة التي يجب أن يكون عليها الدعم الوجداني أو الحيات الوجداني، وإلى أي مدى يجب أن تكون منتشرة أو محددة، شاملة أو متخصصة ومدى اعتماد أهمية الشخص الآخر على حجم إنجازاته.

لقد لاحظنا أن الثقافة، على المستوى الأكثر عمقاً، تختلف من حيث درجة النظر للذات على أنها كيان مختلف عن الأدوار الوظيفية والأسرية وأن الأدوار المرتبطة

بالنوع تتفاوت من حيث درجة النظر إلى الذكورة والأنوثة على أنهما كيانان مختلفان. كما لاحظنا أيضاً أن كل المجموعات تسنّ قوانين التفاعل فيها حول السلوك المناسب لأبعاد الدور هذه، وأن الالتزام بهذه الأدوار أمر أساسي لأي نمط من أنماط النظام الاجتماعي.

ويجب أن نلاحظ أن الثقافة مفهوم عميق، متسع، ومعقد وأنا يجب أن نتفادى تميّط الظواهر التنظيمية بتطبيق بعدٍ أو بعدين من الأبعاد البارزة. العديد من مثل هذه الأنواع تم اقتراحها على النحو الذي سنناقشه في الفصل التالي.

(١٠)

الأنماط الثقافية

استعرضت في الفصول العديدة السابقة عدداً كبيراً من الأبعاد التي استُخدمت في وصف الثقافة. حيث اخترت التركيز على تلك الأبعاد المفيدة في وصف الثقافات التنظيمية على وجه الخصوص. وقد اقترحت بعض الأبعاد، وهي في الغالب تأتي على شكل أنماط عامة يُفترض فيها أن تساعدنا على فهم جميع المنظمات. إننا نجد أنفسنا، قبل استعراض بعض هذه الأنماط، بحاجة إلى فهم الدور الذي تلعبه هذه الأنماط في محاولة لمعرفة مفهوم مجرد مثل مفهوم الثقافة التنظيمية.

لماذا الأنماط؟

عندما نلاحظ عالم «الطبيعة» فإن كل ما نراه ونسمعه ونتذوقه ونشمه ونشعر به يهيمن علينا تماماً، إن «التجربة الأولى» في حد ذاتها لا معنى لها، غير أن تشبثنا الثقافية قد علمتنا الطريقة التي نصوغ بها معنى لهذه الخبرات من خلال الفئات المفاهيمية المتعمقة في لغتنا. إن الخبرات التي نمر بها في طفولتنا هي مجرد «اضطراب في طور النشوء» يستقيم أمره تدريجياً كلما عرفنا كيف نميز الأشياء كالمقاعد والطاولات والأم والأب والنور والظلمة وكيف نربط الألفاظ بما نعيشه من خبرات وأحداث.

إننا نكبر بمرور الوقت ومن ثم تتكون لدينا مجموعة كاملة لمفردات اللغة ومجموعة من الفئات المفاهيمية التي تسمح لنا بتمييز وتصنيف معظم ما نكتشفه. وعلى كل حال فإننا يجب ألا ننسى أن هذه الفئات واللغة التي ترتبط بها هي أمور مكتسبة داخل ثقافة معينة. وأن هذا الاكتساب يستمر كلما انتقلنا إلى ثقافات فرعية جديدة مثل ثقافة المهن والمنظمات. فالمهندس يتعلم فئات جديدة من الألفاظ وكذلك الطبيب والمحامي والمدير. كما أن الموظف الذي يلتحق بشركة المعدات الرقمية يكتسب أشياء مختلفة عن تلك التي يكتسبها الموظف الذي يلتحق بشركة سيبا - جايجي.

إن العلماء الذين يحاولون سبر غور ميدان ما مثل السلوك الإنساني داخل المنظمات والقيادة والثقافة التنظيمية يجب عليهم وضع فئات مفيدة تساعد على تحديد التغيرات التي يراها المرء. ويمكن استنباط مثل تلك الفئات من خلال الفئات الثقافية الموجودة

بالفعل أو يمكن استحداثها وإطلاق ألفاظ ومسميات جديدة عليها، وذلك مثل لفظتي أحادية الزمن وتعددية الزمن بوصفهما بعدين لمفهوم الوقت.

تتحقق الفائدة المرجوة من مثل هذه المفاهيم الحديثة إذا (١) ساعدت في التوصل إلى معنى والحصول على نسق من الظاهرة الملاحظة، و(٢) إذا ساعدت على التوصل إلى تعريف التركيب الأساسي للظاهرة من خلال بناء نظرية تحدد كيفية عمل الأشياء، والتي من الناحية الأخرى (٣) ستمكننا من التنبؤ، إلى حد ما، بما ستكون عليه النظريات الأخرى التي قد لا نكون قد توصلنا بعد إلى ملاحظتها.

إنه مما يتحتم علينا ونحن في مرحلة تكوين فئات جديدة - والتي يُمكن أن تُرى على أنها المحددة للأبعاد التي يُزعم دراستها - أن نصبح أكثر تجرداً، وكلما طورنا من عملية التجريد هذه، فإنه يصبح من الممكن تطوير علاقات افتراضية بين مثل تلك التجريدات التي من الممكن أن ننظر إليها بعد ذلك على أنها أنماط أو نظريات للمنهج الذي تسير الأشياء وفقاً له. إن ميزة مثل هذا التمييز وهذه النظريات التي تسمح لنا بافتراضها هي أنها تحاول ترتيب أنماط عديدة من الظواهر المختلفة. أما الضرر أو الخطر فيمكن في أنها مجردة لدرجة أنها لا تعكس حقيقة مجموعة مفترضة من الظواهر التي نلاحظها بصورة كافية. وعلى هذا النحو يمكن أن يكون التمييز مفيداً إذا كنا نحاول المقارنة بين العديد من المنظمات، غير أنها قد تكون غير مفيدة على الإطلاق إذا كنا نحاول فهم منظمة واحدة.

إن الانبساط والانطواء بوصفهما من أنماط للشخصية، على سبيل المثال، هما مؤشران لهما فائدة كبيرة في تصنيف السلوك الاجتماعي الملاحظ على نطاق واسع، غير أنه قد يكون عاماً جداً لدرجة أنه لا يمكننا فهم شخص بعينه. وإذا تلاحظ أن الثقافات حول العالم إما فردية أو جماعية، فإنها من الممكن أن تكون مفيدة للغاية في فهم الاختلافات الكبيرة التي نلاحظها، غير أنها من الممكن أن تكون غير مفيدة على الإطلاق في محاولة فهم منظمة معينة كما هو ملاحظ في وصف شركة سيبا-جايجي على أنها خليط متشابك من الفردية والجماعية معاً. لذلك فإن المأزق الذي نواجهه في تشكيل أبعاد الدراسة وتنظيمها في شكل أنماط هو في الأصل مأزق واقعي لما يحاول المرء ملاحظته وكذلك وصفه ومدى شمولية أو تخصص الفئات التي يضعها المرء.

الأنماط التي تركز على افتراضات حول المشاركة والمساهمة:

المنظمات هي في الأساس حصيلة مجموعة من الأفراد يعملون معاً بهدف تحقيق غاية مشتركة. لذا فالعلاقة الأساسية بين الفرد والمنظمة يمكن أن يُنظر إليها على أنها أكثر الأبعاد التي يمكن أن تتشكل على أساسها الأنماط أهمية. تأتي نظرية إتزيون Etzion واحدة من أكثر النظريات شمولية في هذا المقام والتي تفرق بين ثلاثة أنماط من المنظمات:

١- **منظمات قهرية:** وهي التي يكون فيها الفرد أسيراً في الحقيقة لأسباب طبيعية أو اقتصادية، ومن ثم يجب عليه الإذعان لما تفرضه عليه السلطات من قوانين أياً كانت.

٢- **منظمات نفعية:** وهي التي يقدم فيها الفرد «عمل يوم معقول لقاء أجر مناسب» ومن ثم يلتزم بالقوانين الضرورية. وعلى أي حال حتى توفر المجموعة لنفسها الحماية فإنها تضع معايير وقواعد لأفكار وثقافات مختلفة.

٣- **منظمات معيارية:** وهي التي يدعمها المرء بولائه حيث تتفق أهداف المنظمة في جوهرها وأهداف الفرد.

يُفترض في الأعضاء في النظام القهري أن يكونوا مُحيدين ومبعدين إن أمكن. على حين يُفترض بهم في النظام النفعي أن يكونوا قادرين على تدبر الأحوال الاقتصادية بشكل عقلاني، في حين يُفترض بهم في النظام الإجماعي المعياري أن يتوحدوا ويرتبطوا بالمنظمة أخلاقياً.

من الممكن أن تُستنبط الافتراضات الناشئة حول علاقات الند بواسطة هذا التمييز، حيث تنمو علاقات الند، في النظام القهري، على أنها أداة رادعة ضد السلطة، مما يؤدي إلى ظهور اتحادات وأشكال أخرى من مجموعات الحماية الذاتية. في حين تنشأ علاقات الند، في الأنظمة النفعية، حول مجموعة العمل وتعكس بشكل نمطي شكلاً من أشكال أنظمة المحفزات التي تستخدمها الإدارة. أما النظام المعياري فإنه ينشأ بصورة طبيعية حول المهام، إذ ينشأ بهدف دعم المنظمة. وتضيف بعض أشكال التمييز بعداً آخر خاصاً بالعلاقات المهنية أو الجامعية داخل منظمة ما حيث يُخوّل الأفراد حريات مطلقة ويكون لهم توجه «أخلاقي» نحو تحقيق أهداف المنظمة مثل الشراكة المهنية في القانون أو الطب على سبيل المثال (جونز 1983: Jones؛ شريفاستافا 1983: Shrivastava).

وتكمن قيمة هذا التمييز في أنه يمكننا من التمييز بين منظمات العمل التي يغلب عليها الطابع النفعي عن طابع المؤسسات الشاملة القهرية. كالسجون ومستشفيات الأمراض العقلية. أو المنظمات المعيارية كالمدارس والمستشفيات والمؤسسات غير الربحية (جوفمان، 1961). وتكمن الصعوبة في أن المرء قد يرى داخل أي نموذج من نماذج المنظمات اختلافات من الأبعاد الثلاثة التي تتطلب منا ابتكار أبعاد أخرى لتحقيق تفرد منظمة معينة.

ويركز عدد من نماذج التمييز، بشكل خاص، على طريقة استخدام السلطة ومستوى المشاركة المتوقع من المنظمة: (١) استبدادي، (٢) سلطة أبوية، (٣) استشارية أو ديمقراطية، (٤) اقتسام النفوذ أو مشاركته، (٥) تفويضية، (٦) تنازلية (وهي التي لا تشمل التفويض في المهام والمسئوليات فحسب، بل في السلطة وأدوات التحكم أيضاً) (باس 1981، 1985؛ هاريسون ومايرس Harbison and Myres, 1959، فروم ويتون Vroom and Yetton, 1973).

وتتعامل نماذج التمييز المنظماتي هذه بصورة متزايدة مع العدوانية والسلطة أكثر منها مع الحب والألفة وعلاقات النظير. وهي بهذا الشأن مبنية على افتراضات ضمنية حول طبيعة الإنسان ونشاطه، فالجدال الذي ينخرط فيه المديرون حول المستوى «الصحيح» للمشاركة واستخدام السلطة يعكس في العادة الافتراضات المختلفة التي يصيغونها حول طبيعة المرؤوسين الذين يتعاملون معهم. إن النظر للمشاركة والإسهام على أنها مسألة افتراضات ثقافية تبين أن النقاش حول ما إذا كان ينبغي على القائد أن يكون أكثر استبداداً أو أكثر اشتراكية يأتي مصبوغاً في نهاية المطاف بافتراضات مجموعة معينة في سياق معين. فالبحث عن نموذج القيادة الصحيحة الشاملة مآله الإخفاق، وذلك للاختلافات الثقافية التي تحددها الدول والصناعة والمهنة والتاريخ الخاص بمنظمة معينة.

أنماط شخصية وثقافة المنشأة:

ظهر مفهوم شخصية المنشأة في أول الأمر في أدبيات الثقافة على يد فيليكينز (Wilkins 1989)، الذي نظر إليها على أنها عنصر ثقافي يشتمل على «رؤية مشتركة» و«عقيدة تحفيزية» تفيد بأن الأشياء سوف تكون جميلة وأن القدرات سوف تُستغل، كما نظر إليها على أنها «مهارات تمييزية» صريحة وضمنية. وفي رأيه أن «بناء الشخصية» أمر ممكن من خلال التأكيد على برامج تتعامل مع كل هذه العناصر. ولكنه لم يقدّم بوضع نظام تمييز للأبعاد.

ومن الناحية الأخرى ينظر كل من جوفي وجونز (Goffee and Jones 1998) إلى الشخصية على أنها مرادف للثقافة، ومن ثم قاموا بوضع نظام ترميز قائم على بُعدين أساسيين: «التضامن» وهو الميل لأن يكون المرء قسيمياً في الرأي، و«الألفة الاجتماعية» وهو الميل لأن يكون الأعضاء ودودين. هذه الأبعاد تقاس من خلال استبانة الوصف الذاتي الذي أجري على ثلاثة وعشرين بنداً. كانت كلها متشابهة ومستخلصة من فوارق ديناميكيات المجموعة الكلاسيكية بين متغيرات المهمة ومتغيرات التكوين والصيانة. هذان البعدان عوّل عليهما بصورة كبيرة بليك وماوتون (Blake and Mouton 1964, 1969, 1989)، في شبكة تطوير المنظمة التي تأسست على بُعدي المهمة وبناء المجموعة، حيث يقاس كل منهما بمقياس يبدأ من (١) إلى (٩). فالمنظمة ذات التوجه الاجتماعي والتوجه الشخصي المتزايد التي تولي إنجاز المهمة قدراً قليلاً من الاهتمام تحصل على (١،٩) على حين تحصل المنظمة ذات التوجه المتزايد نحو المهمة التي لا تَعْنَى بالمشاعر على (٩،١)، وكان من الممكن توافر العديد من المجموعات الأخرى والتي تتراوح من (١،١) (والتي تعد من الناحية العملية حالة انسحاب) إلى (٩،٩). وهي التي تعتبر النموذج البطولي الذي يتساوى فيه عناصر المهمة مع عناصر الشخصية.

يستخدم جوفي وجونز Goffee and Jones هذه الأبعاد للتعرف على أربعة أنماط من الثقافة وهي:

- ١- مجزأة: ذات مستوى ضعيف في كل من البُعدين.
 - ٢- أنوية: ذات مستوى مرتفع في التضامن منخفض في الألفة الاجتماعية.
 - ٣- جماعية: ذات مستوى مرتفع من حيث الألفة الاجتماعية منخفض من حيث التضامن.
 - ٤- متشابهة: ذات مستوى مرتفع في كلا البُعدين.
- كل نمط من هذه الأنماط له مزايا والتزامات محددة، ولكن الترميز يفقد بعداً مهماً حدده أنكونا (Ancona 1988) وآخرون وهو: العلاقة بين المجموعة (المنظمة) وبيئاتها الخارجية، ووظيفة إدارة الحدود التي يجب إضافتها إلى وظائف المهمة والصيانة. حيث إن تحديد أي الأنماط الثقافية التي لها فعالية في ظروف معينة دون التوصل إلى نموذج لما يحدث في هذه الحدود أمرٌ غير ممكن.

إن أبعاد جوفي وجونز Goffee and Jones هي أبعاد لها فائدتها في تشخيص بعض عناصر ثقافة ما. كما أنهما «جوفي وجونز» قد أضافا استبانات تشخيص ذاتي. ولكن التأكيد على أن الاستبانة قد صُممت لقياس الأبعاد التي ابتدأ بها المؤلفان يجب أن تكون كافية للتعرف على شيء معقد مثل الثقافة التنظيمية. سيكون أمراً فيه تجرؤ إلى حد ما. فهم لم يعطوا أي نوع من الشرعية يثبت أن الأبعاد وطريقة قياسها ترتبط بمؤشرات تنظيمية أخرى أو حتى أنها تقوم بالقياسات المفترضة فيها.

وتُستمد جوانب الحيز المادي وجوانب الزمن والاتصال والهوية من البعدين الأساسيين. مما يعني أن من يقوم بعملية التشخيص ينظر من تلك الزاوية. وتكمن الإشكالية الكبيرة في عدم وجود مجال يبين مدى أهمية هذه الأبعاد بالنسبة للنمط الكلي للأبعاد التي تشكل أية ثقافة مفترضة. وربما يجزم المرء في شركة معينة بأننا نمثل ثقافة اشتراكية. وقد يكون هذا الحكم صحيحاً لكنه قد لا يكون لهذه الثقافة أهمية من حيث أن الافتراضات الضمنية المهمة التي تتزعم سلوك تلك المنظمة قد يكون تعلقها ضعيفاً إما بالألفة الاجتماعية أو بالتضامن. ولتذكر أن التفاعل بين العديد من الأبعاد، في حالة شركتي المعدات الرقمية وسيبا-جايجي، كان هو العامل الذي فسر سلوك المنظمة وليس أياً من البعدين السابقين منفرداً.

كما وضع كاميرون وكوين (Cameron and Quinn (1999 دراسة تخطيطية ذات فئات أربع قائمة على بُعدين. غير أن الأبعاد عندهما، أكثر بنوية، بحيث تقيس مدى جمود المنظمة أو مرونتها وإلى أي مدى يكون اهتمامها منصّباً على المستوى الداخلي أو الخارجي. ويُنظر إلى هذه الأبعاد على أنها قيم تنافسية دائمة، فالمنظمة المرنة ذات الاهتمام الداخلي يُنظر إليها على أنها منظمة عشائرية في حين يُنظر إلى المنظمة الجامدة ذات الاهتمام الداخلي على أنها منظمة هرمية. كما يُنظر إلى المنظمة المرنة ذات الاهتمام الخارجي على أنها منظمة لا تعترف بالهرمية، على حين يُنظر إلى المنظمة الجامدة ذات الاهتمام الخارجي على أنها سوق.

وبينما كان التمييز عند جوفي وجونز Goffee and Jones يعتمد على أبعاد أساسية مستمدة من ديناميكيات المجموعة (المهمة في مقابل الصيانة)، كان التمييز عند كاميرون وكوين Cameron and Quinn يعتمد على تحليل أعداد ضخمة من مؤشرات الأداء في المنظمة ومن ثم التوصل إلى أن هذه الأعداد تنقلص إلى مجموعتين شديديتي الارتباط بالأبعاد النموذجية التي توصل إليها باحثو المعرفة أيضاً. فالأسواق والتدرج الوظيفي والعشائر نماذج تنظيمية قد سبق تعريفها أيضاً من قبل أوتشي

(Ouchi 1978, 1981). وكذلك تم تحليل الأسواق مقارنة بالتدرج الوظيفي تحليلاً مفصلاً من قبل رجال الاقتصاد مثل ويليامسون (1975) Williamson.

ويرى كل من كاميرون وكوين Cameron and Quinn أن المرء يستطيع رسم الملامح التنظيمية التي تظهر درجة الميل النسبي لأي من الأنماط الأربعة للمنظمة، انطلاقاً من الأسئلة الستة ذات التوصيف الذاتي، ويسمح ذلك للمرء بتحديد نوع التغير المطلوب لزيادة الفعالية التنظيمية في بيئة خارجية معينة. إن استخدام بضعة أسئلة ذات توصيف ذاتي قاعدة لتحديد الموقع استناداً إلى بُعد ثقافي ما يعد أمراً مشكوكاً في صحته، وحتى لو جاز استخدام ذلك قياساً فأنى للمرء أن يدرك الأهمية النسبية لهذه الأبعاد في النموذج الثقافي للمنظمة؟ وعلاوة على ذلك، كيف يمكن للباحث أن يدرك أي من هذه الأنماط أكثر فعالية وفائدة دون الآخر من دون أن يتطلب ذلك منه إلماماً واسعاً بالثقافة التي تُطبّق فيها.

هل يمكن التوفيق بين نموذجي التمييط؟ يبدو أن ثقافة المركزية تبرز بوضوح في ثقافة السوق. ولكن هل بمقدورنا القول بأن العشائرية هي ثقافة شبكية ذات مستوى عالٍ من الألفة الاجتماعية والتضامن؟ كلا، فثقافة العشيرة اهتمامها داخلي، في حين أن اهتمام الثقافة ذات الشبكية اهتمام خارجي ضمناً. كما أن الثقافة الجماعية والمجزأة لا يمكن تنظيمهما وفق الهرمية أو اللاهرمية الوظيفية. ولذا فنحن في مأزق سببه، في رأيي، محاولة بناء أسلوب تنمييط بسيط في المقام الأول، وحتى نحدد أي الأساليب أفضل فإن علينا أن نقيم منظمة معينة من خلال منهج غير مقيد بزمان ومتعدد الأبعاد على شاكلة ما سأتناوله في الفصل التالي.

الأنماط التنظيمية:

الفرق بين الإدارة والعمل أو من يتقاضون أجوراً شهرية ومن يتقاضون أجوراً على أساس ساعات العمل هي أكثر الأنماط التنظيمية وضوحاً. فالمرء باستطاعته أن يفرق في كل منظمة بين بعض نماذج هذا التمييط، أي بين أولئك الذين يتقاضون أجوراً شهرية ومن يتقاضون مقابل ساعات العمل. وما من شك في أن هذه المجموعة بصرف النظر عن درجة ثباتها فإنها تطور لذاتها تاريخاً وتصبح وحدات ثقافية. وأفضل مثال على ذلك استخدام مفهوم «القيادة والسيطرة» ليكونا نمطاً للمنظمة.

من المنظور التاريخي، كانت المعارضة - وهي الافتراض المتعمق في كلا الثقافتين الذي يقضي بأن الصراع بينهما صراع جوهري حتمي - أحد العوامل المهمة لتكوّن

مثل هذه الثقافة. فلربما يظهر في اتحاد عمالي ما اعتقاد قوي تتوارثه الأجيال بأن «الإدارة سوف تستغلك دائماً وتقضي عليك إن استطاعت» وربما انتشر داخل الإدارة الافتراض القائل بأن «العمالة سوف تظل تبذل أقل معدل من طاقتها قدر الإمكان» - وهو ما عبر عنه ماكجريجور MacGregor بالنظرية X. هذا الميل يؤدي إلى وصف المؤسسة بأسرها إما على أنها النظرية X أو النظرية Y.

وعلى أي حال فإن المرء إذا نظر إلى المنظمة عن كثب فإنه سيجد الدليل على وجود نوع آخر من الأنماط قائم على الجمع بين المهمة المزمع القيام بها والمجموعات المرجعية المهنية المعنية (شاين 1996 Schein). وقد ينظر المرء إلى هذه الأنماط على أنها ثقافات فرعية عامة تحتاجها كل مجموعة أو منظمة لتضمن لنفسها البقاء. والمشكلة أن هذه الثقافات الفرعية يتعارض بعضها مع بعض في العديد من المنظمات مما يجعل المنظمة أقل فعالية مما يمكن أن تكون عليه (شاين 1996 Schein).

وتحدد كل منظمة لنفسها مهمة تعمل على إنجازها ومن الممكن أن يُنظر إلى مجموعة الموظفين الذين تُسند إليهم مهمة القيام بالعمل - وهم ما يطلق عليهم خط إنتاج المنظمة - على أنهم مجموعة التشغيل التي تشكل، بصورة نمطية، ثقافة المشغل. وفي الوقت نفسه تمتلك كل منظمة مجموعة من الموظفين ممن يتمثل دورهم في تصميم المنتج وتحديد العمليات التي يمر بها ومعرفة أكثر الموظفين اهتماماً بالابتكار وتحسين المنتج وإعادة تصميمه، حيث يمكن النظر إلى هذه المجموعة على أنها تتمثل في المهندسين الذين تركز ثقافة الهندسة الخاصة بهم في ظاهرها على مجموعة المرجع المهني الخاص بهم. وإذا كانت الشركة تعمل في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، فإن المهندسين سوف يبنون افتراضاتهم انطلاقاً من دراساتهم الهندسية ومهنتهم الحالية. أما إذا كانت المنظمة عبارة عن مستشفى، فمن الممكن أن يُنظر لأطباء الإسعافات الأولية والمرضات على أنهم المشغلون ويُنظر للباحثين الصحيين على أنهم مهندسون معنيون بالابتكار في مجالات تخصصهم أكثر من العمل اليومي في الإسعافات الأولية.

يتعين على كل منظمة أن تضمن لنفسها البقاء اقتصادياً، بطريقة ما، حتى تستمر في القيام بوظائفها وهي مهمتها الأساسية. إذ تكمن مهمة البقاء الجوهري فيما يمكن أن ننظر إليه على أنه مجموعة تنفيذ، وهي التي لا تقتصر مهمتها الرئيسية على ضمان بقاء المنظمة واستمرار فعاليتها بل هي التي يجب عليها دمج، أو على الأقل، تنسيق الثقافتين الأخريين لزيادة الفعالية على المدى البعيد. ويرتبط العمل

التفذي في معظم المنظمات بالمجتمع الاقتصادي بطريقة ما، ولذا فالثقافة التنفيذية التي تنشأ تقوم حتماً على المسائل المالية. ويوضح الشكل رقم (١،١٠) الافتراضات الموجودة نمطياً لدى أعضاء هذه الثقافات الثلاث وتظهر الصدام المحتمل بينها. وكما هو الحال في كل دراسات التمييز، توجد أمور تجريدية لن تتلاءم مع كل حالة من الحالات، غير أنه يمكن للمرء أن يجد عدداً من النماذج لكل من هذه الثقافات في كل منظمة، ومن ثم بإمكانه محاولة تقييم درجة التناقض أو التوافق بينها.

الشكل التوضيحي (١،١٠) افتراضات الثقافات الفرعية التنظيمية الثلاث

١ - ثقافة المشغل (القائمة على المنظمة):
■ عمل أي منظمة هو في النهاية عمل الموظفين (المشغلين).
■ لذا فإن نجاح المشروع يعتمد على ما لدى الموظفين من معرفة ومهارة والتزام.
■ المعرفة والمهارة المطلوبتان لا تعدوان أن تكونا داخليتين وقائمتين على «التقنية الأساسية» الخاصة بالمنظمة.
■ مهما بلغ حجم الاهتمام الهندسي بعملية الإنتاج أو مهما بلغ حجم العناية بتحديد القواعد الروتينية فإن المشغلين سيكون عليهم التعامل مع حالات الطوارئ غير المتوقعة.
■ ولذا فإنه يُشترط أن يتمتع المشغلون بالقدرة على التعلم والتعامل مع المفاجآت.
■ ولأن معظم عمليات التشغيل تستلزم الترابط بين الأجزاء المنفصلة للعملية، فإن المشغلين يجب أن يكونوا قادرين على العمل في فريق متعاون يكون فيه للوضوح والثقة قيمة كبيرة.
٢ - الثقافة الهندسية (المجتمع العالمي):
■ من الممكن، بل يجب التحكم في الطبيعة: «فما هو ممكن لابد من القيام به».
■ يجب أن تكون العمليات مبنية على العلم والتقنية المتوافرة.
■ قمة المتعة في حل الألغاز والتغلب على المشاكل.
■ يجب أن تكون المنتجات والمخرجات مفيدة ويجب تطويرها.
■ يجب أن تتخذ الحلول منهج الدقة والبساطة والإحكام: «فلتكن متقنة وبسيطة».
■ العالم المثالي هو عالم الآلات الدقيقة والعمليات التي تؤدي بإحكام وتناغم تام دون تدخل بشري.
■ الموظفون هم المشكلة - فهم يرتكبون الأخطاء، ولذا يجب وضعهم خارج النظام حيثما أمكن.

٣ - الثقافة التنفيذية (المجتمع العالمي)
■ دون تحقيق البقاء والنمو المالي لن يجني المساهمون أو المجتمع أية عوائد .
■ البيئة الاقتصادية هي بيئة تنافسية دائمة وعدائية في الأساس: «المرء لا يستطيع الوثوق بأحد في الحرب».
■ ولذا فإنه يتعين على شركة المعدات الرقمية أن تكون «البطل الأوحـد» المنعزل والمتفرد لكنها تبدو ملـمة بمعارف غير محدودة ومتملكة زمام الأمور وشاعرة بدورها الأساسي لسان حالها يقول: «أنا بخير، أنا موجود، والآخرين ليسوا كذلك، فهم لم يتمكنوا من الوصول إلى القمة».
■ لا يستطيع المرء الحصول على بيانات موثقة من مرؤوسيه لأنهم سوف يخبرونه بما يفتقدون أنه يرغب في سماعه ولذلك، وكما هو الحال بالنسبة لكبير المسؤولين التنفيذيـين CEO، عليه أن يثق بحكمه الشخصي أكثر وأكثر، (وأقصد بذلك أن عدم وجود ملاحظات على عمل المرء يزيد من إحساسه بصحة قراراته وسعة اطلاعه).
■ المنظمة والإدارة هما في الأصل نموذجان للتدرج الوظيفي: فالتدرج الوظيفي هو مقياس المكانة والنجاح وهو الأداة الأساسية لتحقيق السيطرة.
■ ولأن المنظمة هي كيان ضخم للغاية فإنها تصبح لا شخصية ومجردة ومن ثم يتعين إدارتها وفقاً لقواعد وأنظمة روتينية وطقوس يطلق عليها («البيروقراطية الآلية»).
■ على الرغم من حتمية وجود الموظفين إلا أنها حتمية بغيضة وليست قيمة أساسية، فالموظفين هم مورد كبقية الموارد تُكتسب وتُدار وليسوا هدفاً في حد ذاتهم.
■ لا تحتاج منظمة الآلة الجاهزة للعمل لكل الموظفين بل تحتاج فقط إلى من يقوم بالأنشطة المطلوبة منها .

إن الغاية من النظر إلى هذه الثقافات على أنها ثقافات «مهنية» منفصلة هي التأكيد على حقيقة أن كلاً من مجموعات الافتراضات هذه صحيحة وضرورية للمنظمات لضمان استمرار فعاليتها . فالموظفون لا غنى عنهم للتعامل مع المفاجآت والأمور غير المتوقعة، فهناك حاجة إلى المهندسين والمصممين لابتكار منتجات وعمليات جديدة أفضل، على الرغم من أن بعض تلك العمليات تجعل بعض الموظفين لا جدوى منهم أو متقادمين: كما أن هناك حاجة للموظفين التنفيذيين للاهتمام بالبقاء المالي للمنظمة بأكملها حتى على الرغم من أن ذلك يتطلب في بعض الأحيان تحجيم الابتكارات المكلفة أو تسريح الموظفين من العمل . ووفقاً لنموذج القيم المتنازعة المبينة أعلاه، فإن القضية تكمن في كيفية التوفيق بين الأهداف

الثلاثة للثقافات الفرعية: التركيز على أداء المهمة، والاستمرار في الابتكار لمسايرة تغيرات البيئة، والبقاء في وضع اقتصادي سليم. وعندما يصبح أحد هذه الثقافات الفرعية الأداة الأكثر هيمنة فإن المنظمة لا يمكنها البقاء، كما كان الحال بالنسبة لشركة المعدات الرقمية، حيث هيمنت العقلية الإبداعية الهندسية على العمليات والثقافات التنفيذية.

ملخص واستنتاجات:

تكمن قيمة التمييز في أنها تعمل على تبسيط التفكير وتزودنا بفئات تفيد في تحديد وتمييز التعقيدات التي يتعين علينا التعامل معها عندما نواجه الحقائق التنظيمية. فهي تقدم شرائح للتفكير والتصنيف، وهذا أمر مفيد بالطبع. وتكمن نقطة ضعف ثقافة التمييز في المبالغة في تبسيط هذه التعقيدات، وربما زدنا بفئات غير صحيحة من حيث تعلقها بما نحاول فهمه. فهي تضع القيود حول المنظور الذي يتشكل لدينا من خلال التركيز. غير الملائم، على عدد قليل من الأبعاد، فهي تحد من قدرتنا على التوصل إلى نماذج معقدة من بين عدد من الأبعاد. كما أنها لا تكشف عما يتكون لدى مجموعة معينة من مشاعر عميقة حيال ذلك.

كما يستخدم التمييز أيضاً التحيز لما أسمته (مارتن 2002) بـ «المنظور التكاملي» في الدراسات الثقافية - وهو مدخل يؤكد على تلك الأبعاد التي تجمع نسبة عالية من الإجماع. حيث لاحظت أن العديد من المنظمات كانت «متمايزة» أو «مُجزأة» لدرجة أنه لم يكن هناك سوى معدل بسيط من الإجماع حول أي من الأبعاد الثقافية. إن الثقافة التكاملية هي تلك التي تتقاسم فيها المنظمة بأكملها مجموعة افتراضات واحدة، في حين أن الثقافة المتميزة هي تلك المنظمة التي تختلف فيها الثقافات الفرعية القوية حول قضايا مهمة معينة مثل العمل والإدارة، على حين أن الثقافة المُجزأة هي منظمة مثل الكتلة المالية التي لها عدد كبير من الثقافات الفرعية، ولا يوجد لديها مجموعة واحدة من الافتراضات الشاملة لتتقاسمها فيما بينها. ومن الواضح أن الجهود المبذولة لتصنيف منظمة ما في فئة نمطية واحدة مثل «العشائرية» أو «الشبكية» لا يضع افتراض التكامل حول بعدين فحسب بل الافتراض بأن تلك الأبعاد يمكن قياسها بدقة لتحديد درجة الإجماع أيضاً.

وتُعد الفئات التي أعدتها مارتن Martin أسلوباً فعالاً لوصف المنظمات التي تضم تحت سقفها أشكالاً مختلفة من النماذج الثقافية ولكنها لا تتطلب إعادة تعريف لمفهوم

الثقافة الأساسي على أنها مجموعة من الافتراضات المشتركة التي تؤخذ على أنها قضية مسلم بصحتها. ومن ثم فهي مسألة تجريبية سواء وجدنا مستويات مختلفة من التكامل والتباين والتجزؤ داخل منظمة ضمنية أم لا.

ويعكس التميّطُ النظريةَ التنظيمية، كما أن بإمكانه تعزيز هذه النظرية. فالفرق، على سبيل المثال، بين ثقافات التشغيل والهندسة والتنفيذ داخل المنظمات مستمد من النظرية الأساسية التي تدور حول العمل والإدارة، غير أنها توضح هذه النظرية من خلال تأكيد الفروق الثقافية بين هذه المجموعات الثلاث وتحديد مجموعة الهندسة والتصميم والابتكار على أنها وحدة ثقافية كثيراً ما يُغفل عنها.

إننا بإضافة بعض الفئات المفاهيمية والأنماط الثقافية يتوجب علينا الالتفات بعد ذلك إلى مشكلة فك الرموز التجريبية لما يحدث بالفعل في منظمة ضمنية. هذا الموضوع الذي يتعلق بكيفية تقييم الأبعاد الثقافية سوف نتناوله في الفصل التالي.

(١١)

فك رموز الثقافة

يمكن دراسة الثقافة التنظيمية بطرق شتى، ومن ثم يجب أن تكون الطريقة التي يقع اختيار المرء عليها محددة بالهدف الذي يسعى لتحقيقه، ذلك لأن تقييم ثقافة ما أمر غامض بدرجة غموض تقييم شخصية أو صفات شخص ما: إننا عادة ما نفكر في القيام بمثل ذلك التقييم عندما نكون بحاجة إلى توضيح مشكلة ما أو للوصول إلى غاية محددة نحتاج في سبيل تحقيقها لبعض المعلومات. وكما سيتضح لنا فإن كيفية إجراء التقييم والأدوات التي نستخدمها هي أمور تعتمد بشكل بالغ على الهدف الذي نسعى لتحقيقه.

لماذا يحتاج المرء إلى فك رموز الثقافة أو تقييمها؟

قد يمتد الهدف من فك رموز الثقافة أو تقييمها من البحث الخالص، الذي يحاول فيه الباحث نقل صورة الثقافة لغيره من الباحثين والأطراف المعنية الأخرى، إلى مساعدة منظمة ما على المصالحة مع ثقافتها لأن قادة المنظمة منشغلون ببعض مشاريع التغيير. وقد يكون الباحث من خارج المنظمة ويعمل على جمع البيانات من الأعضاء من داخل المنظمة لأهداف البحث أو لتزويد الأعضاء من داخل المنظمة بالمعلومات عن بعض القضايا التي يبحثونها. وقد يكون الباحث عضواً من داخل المنظمة ويقوم بجمع البيانات المتعلقة ببعض جداول الأعمال الخاصة بالتغيير أو ببعض تساؤلات الإدارة. ويجب على الباحث، في كل من هذه الحالات، أن يدرك أن جمع البيانات الصادقة من نظام إنساني معقد هو أمر شاق في حد ذاته وينطوي على عدد من الاختيارات وبعد تدخل في حياة المنظمة إذا تضمن البحث أي اتصالات بالمنظمة.

إن أكثر الصعوبات وضوحاً في عملية جمع البيانات الثقافية الصادقة هي الظاهرة المعروفة التي تحدث عندما يكون العنصر البشري متضمناً داخل بحث ما، حيث تظهر عند الموظفين نزعة إما للمقاومة وإخفاء البيانات التي يشعرون بضرورة الحفاظ عليها وإما للمبالغة بهدف التأثير في الباحث أو التفتيس عما يختلج صدورهم بقولهم: «أخيراً وجدنا من يعبأ بنا ويهتم للاستماع لقصتنا». إن الحاجة إلى مثل هذا النوع من إفراغ الهموم مستمد من واقع أنه حتى أفضل المنظمات تصنع «المواد السامة» - كالإحباط من المدير والتوتر بسبب الأهداف المخففة والمنافسة الهدامة مع الزملاء

ونُدرة المصادر والإغناء من العمل الشاق ونحو ذلك (فروست 2003). إن الباحث وهو في خضم محاولة فهم كيفية عمل المنظمة في الواقع، قد يجد نفسه يستمع إلى حكايات مؤلة من الموظفين القلقين أو المحبطين الذين لا يجدون متفهماً آخر. وإذا كان على الباحث أن يحصل على صورة دقيقة لما يحدث داخل المنظمة، فإنه عليه أن يجد طريقة يحفز بها الموظفين على "نقل الصورة كما هي" بدل محاولة التأثير في الباحث وإخفاء البيانات أو التفتيس عن الهموم.

إذا قام الباحث باتصال من أي نوع مع المنظمة حتى ولو كان ذلك للحصول على تصريح بالملاحظة فقط دون الحديث مع أحد، فإن النظام الإنساني كان يرتبك بطرق غير محددة، فربما نظر الموظفون الذين هم تحت الملاحظة إلى الملاحظ على أنه جاسوس أو أنه فرصة للتفتيس معه عن همومهم كما لاحظنا سابقاً. وقد تُعزى الدوافع إلى الإدارة، فالملاحظ قد يُنظر إليه على أنه شيء مزعج أو شخص مثير للقلق أو أداة استماع لمن يلهو بها. القضية الأساسية هنا هي أن الملاحظ لا سبيل له إلى معرفة أي من نتائج المداخلات المحتملة قابل للحدوث وما إذا كانت ستلقى قبولا أم لا من منظور جمع البيانات أو التفتيس عن الهموم. ولهذا السبب يجب على المرء أن يتفحص المدى البعيد للمداخلات بعناية ويدقق الاختيار في الطرق التي يستخدمها.

الطرق البديلة لجمع البيانات،

هناك العديد من طرق جمع البيانات، كما هو مبين بالجدول رقم (١٠، ١١)، يكون اختلافها على بُعدين - مدى مشاركة الباحث في المنظمة محل الدراسة ومدى مشاركة أعضاء المنظمة في عملية جمع البيانات. ويمكن جمع بعض الآثار الثقافية بطرق الإحصاء السكاني على نحو صِرف أو بالملاحظة عن بعد وذلك مثل تصوير البيانات وملاحظة العمل في المنظمة دون المشاركة فيها والدخول إلى المنظمة بصفة غير رسمية وغير ذلك. وكما أوضحنا في الفصل الثاني فإن مشكلة هذه الطريقة تكمن في أن البيانات قد تكون واضحة ولكنها غير قابلة للتفسير، فلقد استطعت أن أشهد الصراع في شركة المعدات الرقمية عن بعد دون أن تكون لدي أدنى فكرة عن مغزاه الحقيقي.

الجدول رقم (١١) فئات البحث في المنظمات

مستوى مشاركة الباحث		
مرتفع	منخفض إلى متوسط	درجة مشاركة
بحوث كيفية	بحوث كمية	«عنصر البحث»
الإحصاءات العرقية: ملاحظة المشارك: تحليل محتوى القصص، الخرافات، الطقوس، الرموز وغيرها من الناتج الصنعي.	الخصائص الديموغرافية: قياس «المتغيرات النهائية»	الحد الأدنى
الاختبارات الاسقاطية: مراكز التقييم: المقابلات	التجريب: الاستبيانات، التصنيفات، الاختبارات الموضوعية، المقاييس	الحد الجزئي
البحث الإكلينيكي: تطوير المنظمة	أدوات الجودة الكلية مثل التحكم في الجودة الإحصائية، البحث التطبيقي	الحد الأقصى

حقوق الطبع محفوظة لـ شاين E.H. Schein

إذا أردنا الوقوف على ما يحدث بشكل أكبر فإننا يجب أن نكون أكثر مشاركة في المنظمة بأن نصبح ملاحظين مشاركين أو مختصين في الإحصاء العرقي. ولكننا ونحن في هذا الوضع، لا نميل إلى أن تكون مفردات البحث إسهاماً مباشراً خشية أن نحدث تغييراً، دون قصد، في الظاهرة التي نحاول دراستها. كما أننا قد نستخدم المعلومات لتساعدنا على استيضاح ما نلاحظه أو حل رموز البيانات التي نجمعها. وذلك حتى نقلل من درجة التحيز الحتمي الذي ينتج عن مشاركتنا في المنظمة. غير أننا نحد من درجة تدخل المنظمة بقدر الإمكان.

الصف الأوسط من الجدول رقم (١١) يُظهر درجة جزئية لمشاركة مفردات البحث ويوضح طرق جمع البيانات التي تشتمل على أعضاء المنظمة. فإذا أردنا تقليل مشاركتنا الخارجية فعلياً الاعتماد على القياسات الموضوعية مثل التجارب

والاستبانات. إذ لا يمكن إجراء التجارب في العادة لأسباب أخلاقية ولكن الدراسات الاستقصائية والاستبيانات هي التي تستخدم في كثير من الأحيان لكن بحدود سوف نناقشها بالتفصيل فيما يلي. ولو أننا أدركنا أن تفسير البيانات الثقافية قد يتطلب التفاعل بين عناصر البحث لاتفقنا على إجراء المقابلات شبه المنظمة والاختبارات الإسقاطية التي لا تزال بحاجة إلى تفسيرات الباحث. ولكنها تتطلب إضافة البيانات من التفاعل نفسه لدعم ذلك التفسير.

إن الدراسات الاستقصائية والمقابلات الشخصية من الممكن أن تكون الطريق الأمثل لعقد مقارنة فعالة بين مجموعات من المنظمات، ولكن إذا كانت الثقافة هي الهدف الذي يسعى وراءه الباحث فإن الحد من طرق جمع البيانات الثقافية هذه يجب أن يؤخذ مأخذ الجد. فالمرء باستخدامه وسائل الاستقصاء أو المسح يجازف بما يلي:

- أنه سوف يختار أبعاداً للقياس تكون غير ذات صلة بالديناميكيات الثقافية لمنظمة معينة.
- أنه سوف يقيس المواصفات الظاهرية فقط للثقافة لأن وسائل الدراسة الاستقصاءات لا يمكنها التعمق في الافتراضات الضمنية المشتركة التي تحدد جوهر الثقافات.
- أن أدوات الاستقصاء لن يُعَوَّلَ عليها ولن تكون فعالة لأن مسألة تفعيل مقاييس رسمية لشيء متعمق ومعقد مثل الافتراضات الثقافية أمر صعب في حد ذاته.
- تنسيق الافتراضات الثقافية في شكل نموذج لا يمكن أن يظهر من خلال الاستبانة.
- المستجيبون الأفراد لن يكون لديهم القدرة على الإجابة عن أسئلة الاستبانة بثقة لأن الافتراضات الثقافية هي افتراضات ضمنية.
- عملية المسح أو الاستقصاء بوصفها إسهاماً شديداً الفعالية سيكون لها نتائج غير متوقعة على العمليات المعتادة التي تقوم بها المنظمة (يقوم العديد من الباحثين بجمع بياناتهم ويختفون في أبراجهم العاجية دون النظر حتى إلى ما إذا كانت الطريقة التي اتبعوها لجمع البيانات قد أثرت أو أزعجت المنظمة التي جمعت منها البيانات أم لا).

تتسبب المقابلات الشخصية في إحداث العديد من المشاكل نفسها ولكنها على الأقل لا تحد من الأبعاد التي يتعين التوصل إليها. فالمرء باستطاعته خلال إحدى اللقاءات أن يطرح أسئلة متحررة مثل «ماذا يعنيه التحاقك بالعمل في هذه المنظمة؟» و«ما أكثر الأشياء التي تراها مهمة للمضي في هذا العمل؟» وأسئلة أخرى من هذا القبيل. إن المشكلة الأساسية في هذا المنهج هو أنه شديد الاستهلاك للوقت وقد يكون من الصعب إيراد البيانات المأخوذة من أفراد مختلفين في وقت واحد في صورة مترابطة لأن كل شخص قد يرى الأشياء بصورة مختلفة نسبياً.

جاء نقد عملية التتميط الواردة في الفصل الأخير مبنياً بصورة جزئية على هذه المسائل - وهي أن الأبعاد التي يتم قياسها قليلة جداً، وأن أدوات القياس قاصرة والاستبانة الشخصية ضعيفة والذهاب بتحيزات الاستبانة الشخصية لإدراك أعضاء المنظمة وفكرهم إلى نقطة مجهولة.

ويضع المربع الأسفل من الناحية اليسرى في الجدول رقم (١٠، ١١) منهجية لدراسة المنظمة من خلال الإسهام المباشر في طريقة عمل الأعضاء وملاحظة النتائج التي تأتي بها وذلك بتعيين الإدارة لأحد الباحثين بنظام العقد للقيام بقياس أثر إحدى العمليات الجديدة التي يتم إدخالها على المنظمة على سبيل المثال. وفي هذه الحالة تكون إدارة المنظمة هي التي قامت بنفسها بهذا الإسهام أصلاً، وتكون مهمة الباحث الوحيدة قياس التأثيرات، على الرغم من أنه لا يزال للقياس آثار إضافية لا يمكن التنبؤ بها. وفي المربع الأيمن من الناحية نفسها تجد المنهجية التي أرى أنها أكثر المنهجيات ملائمة لفك الرموز الثقافية والتي أطلق عليها نموذج البحث الإكلينيكي.

نموذج البحث الإكلينيكي؛

معظم المعلومات التي قدمتها حتى الآن عن الافتراضات الثقافية في أنماط مختلفة من المنظمات تم جمعها عن طريق البحث الإكلينيكي (شاين 1987، Schein، 2001). إن الخاصية الدقيقة المميزة لنموذج البحث الإكلينيكي هي أن البيانات تأتي طواعية من أعضاء المنظمة: لأنهم إما أن يكونوا هم من بدؤوا العملية ويريدون تحقيق أي مكسب من خلال إفشاء ما بداخلهم للطبيب المعالج أو الاستشاري أو الباحث (وهو ما يطلق عليه فيما بعد الباحث / الاستشاري) وإما أن يكون الاستشاري هو الذي بدأ المشروع ومن ثم ينتابهم الشعور بالرغبة في تحقيق مكسب من خلال التعاون معه.

وفي كثير من الأحيان يُستدعى الباحث / الاستشاري إلى المنظمة للمعاونة في حل بعض المشكلات التي تطرأ عليها ولكنه آنذاك وخلال العمل على حل المشكلة يكتشف معلومات ذات اتصال ثقافي، ولاسيما إذا كان نموذج الاستشارة يُستخدم في هذه العملية بتوكيدها المعهود على التساؤل ومساعدة المنظمة على معاونة نفسها بنفسها (شاين 1999). وإذا صدرت المبادرة من شخص خارج المنظمة ممن حصلوا على تصريح بـ «دراسة» بعض أجزاء المنظمة، فإن المنهج الإكلينيكي يرى أن البيانات الثقافية لن تكون صادقة إلا إذا شعر أعضاء المنظمة بأن هناك ما يحققونه وأن يد المساعدة سوف تُمد لهم بطريقة ما. وبعبارة أخرى فإنه للوصول إلى جمع بيانات ثقافية صادقة، يجب أن ينظر «مفردات البحث» إلى أنفسهم على أنهم «عملاء» سوف يجدون من يساعدهم بطريقة ما خلال عملية البحث. ولن يتمكن ذلك الشخص القادم من خارج المنظمة من جمع بيانات ثقافية صحيحة إلا عندما يصبح باحثاً / استشارياً.

إن ما يجعل طريقة جمع البيانات هذه طريقة فعالة أكثر من تلك التي استعرضناها هو أن الباحث / الاستشاري إذا كان يقدم العون للمنظمة فإنه بذلك قد حصل على رخصة بطرح كافة الأسئلة التي تقوده مباشرة للقيام بتحليل ثقافي ومن ثم يسمح بتطور بؤرة البحث كذلك. حيث يصبح كل من الباحث والعميل منشفلين بالمشكلة وتقديم الحل لها، ولذا يصبح البحث عن بيانات ذات صلة بالمشكلة مسئولية مشتركة. هذه العملية لا يمكنها تجنب الوقوع في التحيز المحتمل بإخفاء البيانات والمغالاة فيها والتنفيس عما يختلج في النفس فقط، بل يكون للباحث / الاستشاري، في ظل النموذج الإكلينيكي، الحرية في أن يتجاوز ذلك إلى طرح المزيد من التساؤلات بل يطلب من المستجيب المساعدة في معرفة ما يحدث.

وبالطبع لا يقتصر الباحث / الاستشاري على البيانات التي تظهر في نشاطات تشخيصية محددة مثل المقابلات الفردية أو الجماعية. حيث توفر معظم المواقف الاستشارية فرصاً عديدة للتنقل في المنظمة وملاحظة ما يحدث، مما يسمح للملاحظ بجمع بعض أفضل عناصر نماذج الدراسات العرقية للملاحظ المشارك والإكلينيكي. كما أن الباحث / الاستشاري يستطيع جمع معلومات خاصة بالإحصاء السكاني وأن يقيس العديد من الأشياء بشكل غير ملحوظ ولكن إذا تعين على عناصر البحث الاشتراك بشكل مطلق فإن اشتراكهم يجب أن يكون وفق الشروط التي يضعونها هم حول المشكلة التي توصلوا إليها.

كيف للمرء أن يحكم بصدق البيانات التي تُجمَع من خلال هذا النموذج الإكلينيكي؟ إن مسألة الصدق هذه يجب أن تشتمل على مقومين اثنين: (١) دقة واقعية مبنية على ما نستطيع جمعه من بيانات حديثة أو تاريخية، (٢) دقة تفسيرية من حيث تجسيدها لظاهرة ثقافية بطريقة تعبر عن المعنى الحقيقي الذي يقصده الأعضاء الممثلون للثقافة. وحتى يتمكن المرء من فهم ظاهرة ثقافية فهماً تاماً فإن ذلك يتطلب على الأقل الجمع بين البحث التاريخي والإكلينيكي كما نادى به بعض علماء الأنثروبولوجيا على نحو مقنع (سالينز 1985) (Sahlins, 1985).

ويمكن التحقق من الدقة الواقعية بالطرق المعتادة كحساب وتحديد الاتجاه، وتعدد المصادر، والتكرار. أما الدقة التفسيرية فهي أكثر صعوبة مع التفسير الشخصي إلا أنه يمكن تطبيق معيارين: أولهما، يجب أن يكون لدى الملاحظ المستقل الذي يدخل إلى المنظمة نفسها القدرة على رؤية نفس الظاهرة إذا كان التحليل الثقافي صحيحاً، وثانيهما: يجب أن يكون لدى المرء القدرة على التنبؤ بوجود الظواهر الأخرى ويتوقع الطريقة التي تتعامل به المنظمة مع قضايا المستقبل إذا كان التحليل الثقافي صحيحاً. وبعبارة أخرى تصبح القدرة على التنبؤ معيار الصدق الأساسي.

كيف للباحث الذي لم تستدعه المنظمة للعمل مستشاراً أن يجمع بيانات ثقافية؟ وكيف للمتخصص في الدراسات العرقية أن يجد سبيلاً للمعلومات؟ إن حل مشكلة الوصول إلى المعلومات بالنسبة للباحث المتخصص في الدراسات العرقية يكمن، في رأيي، في تحليل ما قد يقدمه للمنظمة بعناية ويعمل على إبرام عقد نفسي تصبح من خلاله فوائد المنظمة، بطريقة ما وكما أوضحت آنفاً، كفوائد أحد العملاء. إن طريقة التفكير هذه تتطلب من الباحث أن يدرك من البداية بأن حضوره سيكون إسهاماً في المنظمة ومن ثم ينبغي أن يكون هدفه هو كيفية جعل هذا الإسهام مفيداً للمنظمة. إن الباحثين بمجرد دخولهم المنظمة يصبحون في الواقع باحثين / استشاريين أو حتى موظفين لبعض الوقت سواء قبلوا ذلك أم لم يقبلوا.

يروى علماء الدراسات العرقية قصصاً تذكر كيف أنهم لم يكونوا "مقبولين" في المنظمة حتى أصبحوا معاونين لأعضاء المنظمة من خلال أداء عمل يتعين القيام به أو بالإسهام بطريقة أو بأخرى (فان مائن 1979 Van Maanen, 1979؛ بارلي 1988 Barley, 1988؛ كوندا 1992 Konda, 1992). ومن الجائز أن تكون الإسهامات كلها إسهامات رمزية أو غير متصلة بعمل المجموعة محل الدراسة، فعلى سبيل المثال، يحكي كوندا Konda عن عمله ضمن المجموعة الهندسية في شركة المعدات الرقمية أنه تم استدعاؤه من قبل

كبير المديرين، حيث كانت المجموعة قد تقبلت وجوده بينهم إلا أنه كان يشعر بالوحدة، مما صعب عليه السؤال عن معنى من طقوس وأحداث معينة داخل المجموعة. وعلى أية حال فقد كان كوندا Konda لاعب كرة قدم ماهر وقد طلب منه الانضمام إلى المباريات التي تُعقد وقت الغداء، وفي أحد الأيام أحرز هدفاً لفريقه ومنذ ذلك الحين والعلاقة بينه وبين المجموعة تغيرت تماماً فقد أصبح فجأة واحداً من المجموعة وقد مكّنه ذلك من مناقشة العديد من القضايا التي كانت محظورة في السابق.

في دراسته التي أجراها حول إدخال نظام التصوير المقطعي الحاسوبي في قسم الأشعة بأحد المستشفيات، قدم بارلي Barley نفسه عضواً ضمن أعضاء الفريق ولذلك قبل داخل المنظمة حتى إنه شارك فعلياً بطرق متعددة في إنجاز العمل. ولذا فإن من يرغب من الباحثين الدخول إلى المنظمات فإنه لا يمكنه محاولة الحصول على وظيفة لديها فحسب بل يمكنه القيام بأدوار أخرى كأن يعمل طبيباً مثلاً. ولكن النقطة المهمة هي أن يدخل المنظمة بنية تقديم المساعدة وليس جمع بيانات فقط.

هذا ويُبرز النموذج الإكلينيكي افتراضين أساسيين: (١) أنه ليس من السهل دراسة نظام إنساني دون الإسهام فيه، (٢) أن المرء لا يستطيع فهم نظام إنساني فهماً مطلقاً إلا من خلال محاولة تغييره. وفي هذا الصدد تظهر النماذج الإكلينيكية والعرقية لتختلف اختلافاً جذرياً من حيث إن الهدف المحدد لأخصائي الدراسات العرقية يتمثل بوجه عام في العمل قدر المستطاع على أن يظل النظام كما هو. إنني لا أعتقد فقط أن وجهة النظر هذه عن الدراسات العرقية غير صادقة - من حيث إن مجرد ظهور أخصائي الدراسات العرقية أو الملاحظ المشارك هو في حد ذاته إسهام مجهولة عواقبه - بل إن أخصائي الدراسات العرقية يعترفون بأنهم حصلوا على قدر أفضل من البيانات عندما بدأوا في المشاركة بصورة أكثر فعالية. والنقطة الأهم هي أن الهدف من الإسهام في المنظمة يجب أن يكون هدفاً مُشتركاً بين من هو خارج المنظمة ومن داخلها. وإذا حاول الباحث الخارجي تغيير المنظمة وفق أهدافه، فإن يجازف بظهور التوجه لحماية البيانات وإخفائها على نحو مثير. وإذا كان الباحث / الاستشاري يقدم العون للمنظمة بهدف إحداث نوع من التغيير الذي تحتاج إليه المنظمة فإن الاحتمال الوارد هو أن يقوم أعضاء المنظمة بالكشف عما يحدث في الواقع.

مشاكل أخلاقية في دراسة الثقافات التنظيمية؛

ينطوي فك رموز ثقافة ما على بعض المخاطر الكامنة التي يتعين على كل من العضو الداخلي والخارجي تقديرها قبل الشروع فيها. إن المخاطر تختلف وفقاً للهدف المرجو من التحليل وهي في العادة دقيقة وغير معروفة، ولذا فإن الرغبة في المضي قدماً وموافقة المنظمة على القيام بذلك قد لا يكون كافياً لضمان إتمام الإجراءات. ويجب على المهني الخارجي، سواء كان استشارياً أو أخصائياً دراسات عرقية، وضع تقييم مستقل ويحد من إسهاماته في بعض الأحيان لحماية المنظمة.

مخاطر التحليل لأهداف بحثية؛

بصرف النظر عن الطريقة التي تُجمع بها البيانات الثقافية الأساسية فإن المنظمة من المحتمل أن تكون عرضة للخطر بنقل ثقافتها لأشخاص خارجها. والحل الأمثل يكمن عادة في إخفاء المنظمة لتقارير منشورة ولكن إذا كان الهدف هو نقلها بعذافيرها إلى أشخاص من خارج المنظمة فإن البيانات تكون ذات هدف أوضح إذا حددت المنظمة ومن يعمل فيها. إن تحديد المنظمات بالطريقة التي اتبعتها في معظم الأمثلة التي استخدمتها في هذا الكتاب يجعل الفهم العميق للظاهرة الثقافية أمراً ممكناً كما يسهل على الآخرين التأكد من دقة النتائج ومحاكاتها.

ومن الناحية الأخرى، إذا أصبح التحليل الصحيح لثقافة منظمة ما معروفاً لدى أحد الأشخاص من خارج المنظمة إما لأنه نشر أو لأنه تمت مناقشته بين الأطراف المعنية، فإن المنظمة أو بعض أعضائها قد يوضعون في موقف محرج لأن البيانات التي كانت عادة ما تظل بيانات خاصة قد أصبحت الآن بيانات عامة للجميع. وربما، لأسباب عديدة، لا يكون لأعضاء المنظمة الرغبة في تجريد ثقافتهم من ثوبها ليطلع عليها الآخرون، فإذا كانت المعلومات غير دقيقة فإن الموظفين المحتمل إلحاقهم بالمنظمة والعملاء والموردين وأي فئة أخرى ممن يتعاملون مع المنظمة من خارجها قد يتأثرون سلباً بها.

نخلص من هذا القياس مرة أخرى إلى أن الثقافة بالنسبة للمنظمة مثل الشخصية بالنسبة للفرد من حيث إننا لا يمكن أن ننشر خصائص دقيقة عن شخصية فرد ما إلا إذا أراد منا ذلك، ولأسباب خاصة به. وإذا كان نشر مثل تلك المواد أمراً مهماً بالنسبة لمجتمع منظمي معين أو إذا كان الأطباء النفسيون أو أخصائيو علم النفس الإكلينيكي يريدون إبلاغ زملائهم بوضع الحالات التي يعالجونها، فإن موقف هذه الحالات يجب

إخفاؤه بصورة تامة لضمان التعمية التامة عن الأفراد المعنيين. ومن المفارقة أن الحالات المستخدمة في مدارس الأعمال نادراً ما يتم إخفاؤها على الرغم من أنها تتضمن في كثير من الأحيان الكشف عن تفاصيل حول ثقافات منظمة ما. فإذا كانت المنظمة واعية تماماً لما تكشف عنه، وإذا كانت المعلومات دقيقة، فلا ضير في ذلك، أما إذا كانت الحالة تكشف عن بيانات لا تدركها المنظمة فإن عملية النشر هذه من الممكن أن تكون عن المنظمة رؤية غير مرغوب فيها أو تسبب التوتر عند الأعضاء وقد تتسبب في تكوين انطباع سيئ لدى الأشخاص من خارج المنظمة. وإذا كانت المعلومات غير دقيقة فإن كلا من الأعضاء من داخل المنظمة ومن خارجها قد يتكون لديهم انطباعات سيئة عن المنظمة وربما بنوا قراراتهم على معلومات غير صحيحة.

عندما كنت أقوم بالتدريس، على سبيل المثال، في مركز الدراسات الصناعية Centre d'Etudes Industrielle بجنيف في أوائل عام ١٩٨٠ كان المركز يستخدم إحدى الحالات القديمة لشركة المعدات الرقمية وكان يترك انطباعات غير صحيح تماماً عما يحدث في الشركة، إلا أن الطلاب كانوا متأثرين بهذه الحالة من حيث التقدم للالتحاق بها أم لا. وعلاوة على ذلك فإن معظم الحالات ليست إلا شريحة من المنظمة تؤخذ في وقت محدد ولا تهتم بالنشأة التاريخية. ربما لم تكن مادة الدراسة في شركة المعدات الرقمية دقيقة إلا في فترة زمنية محددة ولكنها قد تصور على أنها الصورة العامة للشركة.

ويحاول الباحثون في كثير من الأحيان تجنب هذا الخطر بتقديم تحليلهم إلى أعضاء المنظمة قبل نشره، وهذه الخطوة تتميز كذلك بإمكانية اختبار صدق المعلومات إلى حد نسبي. وعلى أي حال، فإن ذلك لا يمكنه التخلص من المخاطرة باحتمال عدم إدراك أعضاء المنظمة الذين يقومون بتبادل المعلومات للنشر إلى أي حد قد يكون التحليل سبباً في جعل غيرهم من أعضاء المنظمة أكثر عرضة للنقد. كما أنه لا يتخلص من المخاطرة باحتمال أن يكون أعضاء المنظمة الذين يقومون باستعراض المادة لديهم الرغبة في إبداء الحرص ومنع نشر ما يكشف عن اسم المنظمة. ولذا فإن المسؤولية الأخلاقية القصوى تقع في كثير من الأحيان على عاتق الباحث. ومتى نشر الباحث معلومات عن فرد أو منظمة ما، فإنه يتحتم عليه التفكير بعناية في العواقب المحتملة، فأسماء المنظمات التي ذكرتها في هذا الكتاب، كانت إما بتصريح من المنظمة أو كنت على علم بأن المادة المعروضة لن تلحق أي ضرر بالمنظمات أو بالأفراد.

ويقدم المثال التالي صورة أكثر وضوحاً للمعضلات التي قد تواجه المرء. لقد أجرى أحد طلاب درجة الدكتوراه عدة مقابلات مع عدد كبير من المديرين ولاحظ سلوك مجموعة فرعية في شركة ما على مدار تسعة أشهر بهدف فك رموز ثقافتها وتحديد ملامحها، وانتهت الدراسة بصورة دقيقة كما تم عرض الكتابة النهائية عن المنظمة على نحو لا يُعرض بأحد. وكان الهدف من الكتابة هو تقديم تقرير موضوعي دون تقدير أداء المنظمة. وعندما قدم التقرير للمنظمة للموافقة والتوصية النهائية أشاد أعضاء المنظمة بدقة التحليل الذي ورد به لكنهم تساءلوا "ألم يكن بإمكانك عرض ذلك بطريقة لا تظهرنا بهذا السوء؟" (يجب أن نلاحظ أن رد الفعل هذا صدر عن بعض أعضاء المنظمة فقط).

ويتوصل أحد المديرين الذين لم يرق لهم التقرير إلى أن الشركة قامت خلال العام السابق بوضع سياسة تحظر نشر الحالات الدراسية عن الشركة - ربما كان ذلك لتجنب الانطباعات غير الدقيقة. بينما حارب العديد من أعضاء الشركة ممن شعروا بأن عليهم واجباً تجاه طالب الدكتوراه لنشر التحليل الذي قام به، ولكن العديد من الأعضاء الآخرين كانوا متعصبين بدرجة كبيرة ضد هذا التحليل - على الرغم من أنه كان يعتمد منهج التقييم تماماً - لدرجة أنه استغرق شهوراً وأعيد كتابته مرات عديدة قبل أن يشعروا بارتياح نسبي تجاه التقرير.

وعندما اعتمد أعضاء المنظمة هذا المشروع في بداية الأمر، لم يكونوا يعرفون ما سيؤول إليه التحليل الثقافي للمنظمة؛ فلم يكن لهم سبيل إلى معرفة ما إذا كان يتحتم عليهم اعتماد المشروع أم لا. ولأنه لم يكن لهم احتياج واضح للوقوف على ثقافتهم الخاصة في هذه المرحلة من تاريخ شركتهم، فقد كانت المواجهة الفعلية بالبيانات غير مريحة بالنسبة لبعض أعضاء الشركة. فالحقائق انكشفت أمامهم لدرجة أنهم رأوا أنه كان من الأفضل لو تركت مجهولة أو ضمنية، وكان احتمال أن من هم خارج المنظمة لن يتعرفوا على الشركة مصدر راحة ضعيفاً؛ لأن كل شخص كان يعرف أن غيره من أعضاء الشركة سوف يتعرف عليها على الفور. وأصبح توفر التحليل في صيغة مكتوبة تدخلاً في طريقة أداء هذه الشركة لأنه أفصح عن العديد من أفكارها وقيمها وافتراساتها بطرق لم يسبق الإفصاح عنها من قبل. فالشركة لم تتعاقد على شيء سوى السماح لأحد الطلاب بإجراء مقابلات وملاحظة الأداء، إلا أنها وجدت نفسها بشكل ما أمام حالة اضطراب حول التقرير الذي لم ينشر بعد.

مخاطر التحليل الداخلي؛

إذا كان على منظمة ما فهم جوانب قوتها وضعفها وأن تضع لنفسها خيارات إستراتيجية مبنية على تقديرات واقعية للعوامل الخارجية والداخلية، فإنه يجب عليها في مرحلة من المراحل أن تدرس وتفقه ثقافتها الخاصة. وعلى أي حال، لا تخلو هذه العملية من المشاكل والخطر والتكلفة المحتملة، ومن ثم يجب تقييم نوعين من المخاطر، بصفة أساسية وهما: (١) قد يكون تحليل الثقافة غير صحيحاً (٢) قد لا تكون المنظمة على استعداد لتقبل ملاحظات تتعلق بثقافتها.

وإذا كان التحليل الذي يقصد به معرفة الافتراضات الأساسية للثقافة وكيفية ورودها في صورة نمط أو نموذج خطأ، فإن ذلك قد يكون من شأنه تزويد صانع القرار ببيانات غير صحيحة يضع وفقاً لها قراراته. وإذا كانت القرارات مبنية على افتراضات غير صحيحة حول الثقافة، فإن ذلك قد يلحق بالمنظمة أذى كبيراً. مثل هذه الأخطاء يُحتمل حدوثها بدرجة كبيرة إذا كانت الثقافة تُعرف بمستوى كبير من السطحية - بمعنى أنه إذا كانت القيم أو البيانات مبنية على استبانة يُعتقد أنها تصوير دقيق للافتراضات الضمنية دون إجراء مقابلات مع مجموعة أو أفراد يُقصد بها البحث عن افتراضات وأنماط أكثر عمقا. وكما سبق قد أوضحت فإن هذه هي المخاطرة الكبرى التي تكمن وراء استخدام التمييز.

ومن الناحية الأخرى، قد يكون التحليل صحيحاً، ولكن أعضاء المنظمة، غير أولئك القائمين بالتحليل ربما كانوا غير مستعدين لتقبل مخرجات الدراسة عنهم. ولو أن الثقافة مثل الشخصية - تعمل جزئياً بوصفها مجموعة من آليات الدفاع التي تساعد على تجنب الوقوع فريسة للقلق وتقديم التوجيه الإيجابي وتقدير الذات والكبرياء - فإن الظروف المختلفة قد تجعل المنظمة تتردد في قبول الحقيقة الثقافية عن نفسها. يجب على الأخصائيين النفسيين والاستشاريين التعامل المستمر مع حالات المقاومة أو الإنكار التي يبديها المرضى والعملاء. وبالمثل فإن المنظمة إذا لم يدرك هيئة الموظفين بها الحاجة الحقيقية للتغيير، وإذا لم يملكهم إحساس بالأمان النفسي بدرجة كافية تمكنهم من فحص البيانات الخاصة بالمنظمة، فلن تكون لديهم القدرة على سماع الحقائق الثقافية التي ربما كشفت عنها الاستبانة أو ربما فقدوا تقدير الذات لأن بعض أساطيرهم أو أهدافهم التي رسموها لأنفسهم ربما تحطمت بسبب هذا التحليل.

تكمُن المخاطرة المحتملة والأكثر خطورة في أن بعض الأعضاء سوف تكون لديهم بصيرة نافذة ويحاولون تلقائياً وبدون تفكير إحداث تغييرات في الثقافة، وهو الأمر الذي (١) قد لا يكون لدى بعض الأعضاء الآخرين في المنظمة الرغبة فيه، (٢) قد لا يكون بعض الأعضاء مستعدين لتلك التغييرات ولذا ربما لا تكون لديهم القدرة على إنجازها، (٣) قد لا تستطيع حل المشكلة.

إن أحد الأسباب التي تجعل الناس يتجنبون العلاج هو أنهم ليسوا مستعدين لتقبل الرؤية المتعمقة التي يعرضها العلاج حتماً. وفي بعض الأحيان تتسبب هذه الرؤية في إحداث تغيير «تلقائي»: لأن بعض الأوهام ووسائل الدفاع لم تعد مستخدمة. وإذا كانت الثقافة للمنظمة بمثابة الشخصية للفرد، فإن الرؤية العميقة لتلك الثقافة قد تزيل وسائل الدفاع التي كانت فاعلة من قبل وكانت تعتمد المنظمة عليها. إن دراسة ثقافة ما وعرض تلك الثقافة لأعضاء الشركة من الممكن تشبيهه بانتهاك الخصوصية وهو الأمر الذي لا يرحب به تحت أي ظرف من الظروف. ولذا فإنه يجب على دارس ثقافة ما أن يجعل الموظفين القائمين على برنامج العملاء على وعي تام بأن كشف ستر عناصر الثقافة الخاصة، إن صح التعبير، عمل له عواقبه.

المثال الواضح على ما تكوّن لديّ من سوء فهم للافتراضات حدث في اللقاء الذي جرى في عام ١٩٧٠ بين كبار مديري شركة جنرال فودز General Foods وهي الشركة التي تفخر بأنها تولي مشاعر وأولويات موظفيها وأسرهم اهتمامها عندما تعهد لهم بالقيام بالمهام الوظيفية، حيث كانت المجموعة تناقش مسألة التعاقب في عدد من الوظائف الرئيسية بما فيها وظيفة رئيس الشركة، وكان يُحدّد في كل لقاء شخص ليكون رئيساً للقسم الدولي - وهي وظيفة كانت تعتبر نقلة رئيسية على سلم التدرج الوظيفي والتي من الممكن أن تضع الشخص في نهاية المطاف في منصب نائب رئيس الشركة التنفيذي ومن ثم رئيسها بعد ذلك.

وكان قد جرى حديث بين نائب رئيس الشركة التنفيذي وأحد الأعضاء الآخرين وبين هذا الشخص ومن ثم ذكروا بأنه ليس لديه الرغبة في الانتقال للعمل في المراكز الموجودة خارج البلاد: لأن أولاده في سن حرجة، عندئذٍ تدخل الرئيس في النقاش الدائر قائلاً «دعوني أتحدث إليه، فقد أستطيع توضيح الموقف له بصورة أكبر». وكان رد فعلي عندئذٍ ينم عن استياء لأن محاولة الإقناع العلنة هذه بدت لي انتهاكاً صارخاً لمبدأ الشركة الذي يقر بأن المشاعر الشخصية يجب أن يكون لها أهمية أكبر في مثل هذه القرارات. وقد انتاب هذا الشعور بعض الأشخاص الآخرين داخل المجموعة

ممن رفضوا طريقة تدخل الرئيس هذه على أساس أنه من شأنها أن تضع مزيداً من الضغوط على هذا الموظف. كنا جميعاً نفترض بأن الرئيس كان يعمل انطلاقاً من الافتراض بأن هذا المرشح كان "ملكية اعتبارية" وأن مسألة إقناعه للقيام بهذا "الواجب" تجاه الشركة عمل مشروع. هذا الافتراض سوف يتعارض تعارضاً واضحاً مع الافتراضات المعتقدية التي تقضي بأن القضايا الأسرية كان يُنظر إليها بجدية في هذه الشركة.

عندئذ أوضح الرئيس الحكمة من وراء ذلك ومن ثم ظهر افتراض أكثر عمقاً. حيث قال الرئيس: "أعرف أننا لا يجب علينا أن نمارس ضغوطاً عليه حتى يقبل القيام بالمهمة إذا لم يكن يرغب في ذلك وإذا كان يعي تماماً ما هو مقبل على رفضه. إنني أريد أن أوضح له أننا نعتبر أن المهمة التي لها أهمية قصوى عالمياً هي نقلة لما بعدها وأننا نعتبره المرشح المنطقي لارتقاء السلم الوظيفي وأننا سوف نكون مضطرين لتجنيته عن ارتقاء هذا السلم إذا لم يقبل القيام بهذه المهمة. إننا ليس لدينا الوقت لتنمية هذا الشخص بطريقة أخرى وأنه قد لا يدرك عواقب رفضه هذا العرض. أما إذا كان يعرف ما هو مقبل على رفضه وما زال يشعر بضرورة رفضه له، فإننا سنحترم هذا القرار ونبحث عن مرشح آخر".

كان الافتراض الأكثر عمقاً في ذلك الحين هو «أن يحصل الموظف التنفيذي الأساسي على معلومات تنظيمية كاملة وأن يُسمح له بالاختيار بنفسه..» وإذا علم الشخص بأنه يتفق مع مطالب الرئاسة فإنه قد تكون لديه الرغبة في إعادة تقييم الأولويات الأسرية والبحث عن خيارات أخرى - فبإمكانه التنقل، أو يحل غيره محله، أو يترك أسرته خلفه، أو يترك أطفاله في مدارسهم وأن يعهد بهم إلى شخص آخر يعيشون معه ... وهكذا. وكان الافتراض الضمني لذلك هو أن الفرد وحده هو القادر على اتخاذ قراراته في النهاية. ولو أن المجموعة قامت بتنحية هذا الشخص من السلم الوظيفي بناءً على المحادثات السابقة التي جرت بينهم لعد ذلك اتخاذاً للقرارات بالنيابة عنه. يتضح لكل شخص، بمجرد أن نتناول هذه المسألة على هذا النحو، أن الافتراض الأكثر عمقاً كان ذلك الافتراض الذي لازمهم، ولتضح لهم أنهم لو قفزوا للاستنتاج بأن «التوضيح» كان بمثابة «ضغط» غير ملائم لكان ذلك خطأ أيضاً. ومن ثم اعترف الجميع بأنه من المؤكد أن ممارسة الضغط على الفرد سوف يكون أمراً واجباً، إلا أن ذلك سيكون خطره أقل على الثقافة الكلية من أن نترك للناس حرية الاختيار. عندئذ أيدت المجموعة القرار بأن يتحدث الرئيس للفرد ويرتب الأولويات.

المثال الآخر على ذلك هو ما حدث عندما طُلب مني سنة ١٩٧٩ تقديم تحليلي عن ثقافة شركة سيبا - جايجي للإدارة العليا بها. فقد طلب مني ملاحظة الموظفين وعقد مقابلات معهم للوصول إلى الافتراضات الأساسية التي تشكل النمط الذي تم عرضه في الفصل الثالث من هذا الكتاب. لقد حصلت، من وجهة نظري، على بيانات واضحة وحاولت أن أكون موضوعياً ومحيداً في تحليلي. وخلال عرضي للتحليل قمت بتشبيه جوانب معينة من ثقافة شركة سيبا-جايجي بالنمط العسكري، فقام العديد من أعضاء اللجنة التنفيذية ممن كانوا عسكريين في السابق وممن كانوا يعيشون الجيش السويسري باتخاذ موقف عدائي تجاه ما اعتبروه تشبيهاً ازدرائياً للجيش (على الرغم من أنني كنت أعتقد بأنني محايد في عباراتي). إن اعتقادهم بأنني لم أستوعب جانباً من القيم لديهم والتي تحديتها أدى بنا إلى جدال لا طائل منه عن صدق ما قمت به من توصيف ثقافي، وبلغ ذلك في نظرهم درجة رفض الاعتراف بي استشارياً.

هناك عدة دروس مستفادة من هذا الموقف وأبرزها أن الأعضاء من خارج المنظمة يجب ألا يلقوا محاضرات للأعضاء من داخل المنظمة حول ثقافتهم الخاصة لأن أحداً لا يعرف أي المواقف التي تؤخذ بحساسية ولا يمكن للمرء أن يتغلب على توجهاته الخاصة. ربما لو كنت حرصت على أن أطرح كل نقطة على أنها افتراضات أو تساؤلات حتى أستطلع منهم ردة فعلهم، لكنتجنب نفسي الوقوع في هذا الشرك.

الدرس الثاني أنه أسقط في يدي أن التحليل الذي قمت به قد أقحم أعضاء المجموعة في جدال داخلي لم يكونوا مستعدين لخوضه، الأمر الذي كان له العديد من العواقب غير المتوقعة. فالأشخاص الذين اعترضوا على التشبيه الذي أوردته قد كشفوا عن بعض توجهاتهم في هذا اللقاء بطرق ربما غير مقصودة، كما أوضحت التعليقات التي صدرت بعد ذلك بأن بعض الموظفين صدموا لأن فلاناً وفلاناً قد كشفوا عن نفسيهما.

إن القياس نفسه، أي تشبيه بعض جوانب من وظائف المنظمة بالنظام العسكري، قد كشف عن مشاعر لها ارتباط وثيق بالثقافة السويسرية الألمانية والتي تعمل في كنفها شركة سيبا-جايجي ومن ثم أنتجت مجموعة كاملة من المشاعر والقضايا التي لا تتصل بالموضوع. فكان العديد من أعضاء المجموعة منزعجون بسبب الرؤية التي توصلت إليها من أنهم كانوا بالفعل مثل النظام العسكري؛ لأنهم إما أن يكونوا قد نسوا ذلك الجانب من حياتهم أو أنه كانت تسيطر عليهم أوهام بشأنها، ولذا فإن تعليقاتي قد بددت تلك الأوهام.

الدرس الثالث - وربما يكون أكثر الدروس أهمية - هو أن إعطاء ملاحظات للفرد أمر يختلف عن إعطاء ملاحظات لمجموعة، وذلك لأنه من المحتمل أن تكون المجموعة غير متوحدة في ردود أفعالها. فقد لاقت «المحاضرة» قبولاً حسناً من جانب بعض أعضاء المجموعة الذين حادوا عن طريقهم ليعث في نفسي الطمأنينة بأن تشبهني كان دقيقاً تماماً. ومن الواضح أن هذه الشريحة من المجموعة لم تكن تشعر بأن ما قلت يمثل تهديداً لها. ولكنني فقدت مصداقيتي عند الآخرين في حين كنت أمثل تهديداً لآخرين بفضح موقفهم الدفاعي وإقحام المجموعة في أجندة عمل مزعجة جديدة يلتزمون بها.

والنقطة المهمة هي أنني كنت أقوم بما طُلب مني، إلا أن ذلك كان له عواقب غير متوقعة كان يجدر بي، وبصفتي باحثاً ثقافياً، أن أتوقعها وأسيطر عليها. وعلى أسوأ الأحوال كان على أن أحذر عملائي بأنني إذا أقيت هذه المحاضرة فإنه قد ينكشف اللثام عن مشاعر عدد من أعضاء المجموعة - وهل نحن على استعداد لذلك؟

الالتزامات المهنية للمحلل الثقافي؛

إذا كانت المخاطر السابقة أمراً حقيقياً، فمن إذاً يتوجب عليه القلق بشأنها؟ هل يكفي القول لمنظمة ما إننا سوف ندرس ثقافتك ونطلعك على ما نتوصل إليه وأن شيئاً من ذلك لن يُنشر دون إذن منك؟ إننا إذا كنا نتعامل مع المظاهر السطحية، والنتائج الصنعي والقيم المعتقد علناً، فإن مبدأ السماح للأعضاء بإجازة المادة المكتوبة يبدو كافياً. وعلى أية حال، إذا كنا نتعامل مع المستويات الأعمق من الثقافة، والافتراضات والأنماط الموجود بينها، فإن الأعضاء من داخل المنظمة قد لا يكونوا على معرفة تامة بما هم مقبلون عليه، والالتزامات التي تنقل إلى العضو الخارجي بصفته مهنيًا، كما هو الحال بالنسبة لمهمة الاستشاري أو الطبيب النفسي في جعل العميل على وعي تام بعواقب الشروع في فحص الشخصية أو مواصفاتها. إن مبدأ الموافقة المعلنة لا يوفر الحماية الكافية للعميل أو لمفردات البحث إن لم يكن يقدر ما سيفضي به ابتداءً.

ومهنياً يلتزم محلل إحدى الثقافات بأن يفهم العواقب المحتملة لهذا الفحص فهماً تاماً. مثل هذه العواقب يجب الكشف عنها بعناية قبل أن تصل العلاقة إلى مستوى يكون فيه العقد النفسي الضمني الذي يقضي بأن يقدم العضو الخارجي ملاحظات للعضو الداخلي حول ما توصل إليه بشأن تلك الثقافة، إما بهدف أن يتكون لدى العضو الداخلي رؤية أعمق أو للتأكيد على ما قد يُنشر في نهاية المطاف.

عملية الاستفسار أو التقييم:

كما يتضح من النقاش الوارد في الجدول رقم (١٠١١)، فإنه لا توجد صيغة مبسطة لجمع البيانات الثقافية، فالنتاج الصنعي يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، أما القيم المعتمدة فإنها تتبدى عبر التساؤلات التي يطرحها الباحث/ الاستشاري على أي من الأشخاص الموجودين، ومن ثم يستلزم ذلك استخلاص الافتراضات الضمنية المشتركة من عدد من الملاحظات والتساؤلات عن حالات التضارب والارتباك. ولأن الثقافة تعد ظاهرة جماعية مشتركة، فإن أفضل طريقة لجمع بيانات نظامية هي تجميع مجموعات ممثلة لباقي أعضاء المنظمة تراوح بين العشرة والخمسة عشر عضواً وأن تطلب منهم مناقشة النتاج الصنعي للمنظمة والقيم والافتراضات التي تكمن خلفها. وسوف نعرض الطريقة المفصلة للقيام بهذا العمل عند استخدامه لمساعدة المنظمة على التغلب على مشكلاتها، في الفصل السابع عشر.

إذا كان الباحث يحاول جمع البيانات لأهدافه الخاصة وإذا كان من الممكن تجاهل المشاكل المتعلقة بالمصادقية والشرعية، فإن التصنيفات المتعددة لمحتوى الثقافة الموضحة في الفصول السابقة تمثل خطوطاً إرشادية كافية لتحديد ما يدور حوله التساؤل. فالتساؤلات الفعلية حول أي من مجالات محتوى الثقافة يجب أن يضعها الباحث وفق أهداف البحث، كما يجب أن يضع نصب عينيه أن الثقافة حقل واسع وعميق. إن الإحاطة بمكنون ثقافة ما أمر قد يكون مستحيلاً، ومن ثم يجب أن يضع الباحث نصب عينه هدفاً محدداً قبل أن يضع مجموعة من التساؤلات ليطرحها على المجموعة. وحتى لو كان الهدف هو «البحث المحض»، فإن جمع البيانات سوف يسير بشكل أفضل ويكون أكثر دقة إذا طبق نظام المقابلات مع المجموعة، وهذه الأمور سوف يأتي الحديث عنها في الفصل السابع عشر.

ملخص واستنتاجات:

توجد طرق عديدة لتقييم الأبعاد الثقافية والتي يمكن تصنيفها وفق درجة انخراط الباحث في المنظمة ودرجة انخراط أعضاء المنظمة في عملية البحث. وحتى تتحقق أهداف البحث الأكاديمي أو بناء النظرية فإنه من الضروري أن يعرف العضو الخارجي - وهو الشخص الذي يبحث عن الثقافة - ماذا يجري حقيقة، وهذا يتطلب دخلاً وانخراطاً حقيقياً في المنظمة أكثر مما تقدمه الاستبانة أو الدراسات الاستقصائية أو حتى مقابلات الأفراد. ويجب أن يقيم الباحث علاقة بينه وبين المنظمة تسمح له

بأن يكون باحثاً/استشارياً، حتى يضمن الحصول على بيانات صادقة يمكن الاعتماد عليها.

إذا كان الاستشاري يقوم بمساعدة القادة على إدارة القضايا الثقافية داخل منظماتهم، فإنه قد يضع الأساس لعملية تقييم الثقافة وربما عرف بعض الأشياء عنها، غير أنه من الضروري أن يقف أعضاء المنظمة على حقيقة ما يجري. لقد مررت بمواقف عديدة حيث كان أعضاء المنظمة واضحين بخصوص العناصر الأساسية لثقافتهم، في حين انصرفت عن المشروع دون أن أفهم ثقافتهم فهماً تاماً. وفي حالتي هذه، لن تكشف البيانات الثقافية الأكثر عمقا اللثام عن نفسها إلا إذا أقام الباحث علاقة تعاونية مع المنظمة. كأن يشعر أعضاؤها بأن هناك شيئاً ما يسعون للحصول عليه بإزاحة الستار عما يفكرون فيه ويشعرون به. مثل هذه العلاقة من «الاستفسار الاكليمنيكي» تُعد الحد الأدنى من متطلبات الحصول على بيانات ثقافية صادقة.

وتتطوي عملية حل رموز ثقافة بالنسبة لأعضاء المنظمة أو بفرض تحديد ملامح الثقافة للأعضاء من خارج المنظمة على مجموعة من المخاطر المصاحبة والتكاليف المحتملة. هذه المخاطر هي مخاطر داخلية من حيث إن أعضاء المنظمة قد لا يرغبون في معرفة الرؤى المتعمقة لثقافتهم الخاصة أو قد لا يجدون سبيلاً للتعامل معها، وهي أيضاً مخاطر خارجية بمعنى أن أعضاء المنظمة قد لا يكونوا مدركين للطريقة التي أصبحوا بها عرضة للانتقاد بمجرد أن تكون المعلومات الخاصة بثقافتهم في متناول أيدي الآخرين. وعلى أي الحالات فإن هناك خطراً يكمن في أن التأويل غير صادق أو أنه سطحي للغاية لدرجة أن الطبقات الأكثر عمقاً تظل مجهولة.

قد نكتشف أثناء عملنا على تعريف ثقافة ما، أنه لم يحدث أن تشكلت مجموعة واحدة من الافتراضات تصبح نموذجاً للعمل عليه، أو أن المجموعات الفرعية في منظمة ما لها نماذج مختلفة قد تتضارب أو لا تتضارب بعضها مع بعض. وعلاوة على ذلك فإن الثقافة دائمة التطور؛ ويجب أن يكون لدى الباحث الثقافي الرغبة في البحث والمراجعة بشكل دائم. فعرض «بيانات» تتعلق بتلك المنظمة لعضو داخلي أو خارجي يعد مسألة محفوفة بالمخاطر.

وحتى لو بدأنا ندرك بداهة ثقافة إحدى المنظمات، فلربما كان تدوين ما نتوصل إلى معرفته بطريقة يمكن خلالها نقل جوهر الثقافة لأشخاص آخرين أمراً بالغ الصعوبة. ولم نجد سوى عددٍ قليلٍ جداً من الأمثلة لدرجة أنه من الصعب حتى الإشارة إلى

طرق القيام بها (فان مانيـن Van Maaned, 1988). ولكن عندما ننظر لجوهر ثقافة ما - وهو النموذج الذي يعمل الأعضاء وفقاً له - فإننا قد يصيبنا الذهول من مدى فعالية رؤيتنا المتعمقة داخل تلك المنظمة الآن، ونستطيع أن ندرك على الفور السبب في أن بعض الأشياء تتجج بالطريقة التي تسير وفقاً لها، كما نستطيع أن نعرف السبب وراء استحالة شراء مقترحات معينة، والسبب وراء صعوبة التغيير، والسبب وراء ترك بعض الموظفين العمل، وهكذا. ومن ثم فإن ثمة مفاهيم قليلة هي التي تبدو شديدة الفعالية من حيث درجة مساعدتها إيانا على حل رموز ما قد يبدو مبهماً. إن ما يجعل هذا الأمر جدير بالاهتمام هو البحث عن هذه الرؤية المركزية والتوصل لها بين الحين والآخر. فنجد فجأة السبيل لفهم منظمة ما، ونكتشف فجأة ما يجعلها تتبع سلوكاً ما. هذا المستوى من الرؤية جدير بالعمل على تحقيقه حتى ولو كانت النتيجة مشاركتنا إياه مع الزملاء فحسب.

الأثر الذي يخلفه ذلك على القادة يكمن في هذه العبارة «كن حذراً». فالتحليل الثقافي قد يكون مفيداً للغاية إذا كان القائد يدرك ما يقوم به وسبب القيام به. وأقصد بذلك أنه يجب أن يكون هناك هدف واضح من التحليل الثقافي. أما إذا كان الهدف لا يتجاوز التحليل لذات التحليل، فإن مخاطر ضياع الوقت أو إلحاق ضرر بالمنظمة تتزايد. وعلى أي حال فإن المأمول من التبصر والعمل البناء يكون عظيماً إذا كان القائد يعمل مع عضو خارجي موثوق به على تحليل وحل رموز الثقافة بهدف تحقيق غايات تنظيمية مشروعة. ويتناول الفصل السابع عشر عملية محددة للتعامل مع الثقافة بهدف تحقيق تطور منظمي.

الجزء الثالث

دور القيادة في بناء الثقافة
وترسيخها وتطويرها

ركز الجزء الثاني على مضمون الثقافة وعلى عملية حل رموز الافتراضات الثقافية. وكان التركيز الأساسي منصباً على الثقافة، أما الآن فيتحول التركيز لينصب على القيادة، وخاصة على الدور الذي يؤديه القائد في خلق وتعميق مفهوم الثقافة لدى مجموعة ما. وكما ذكرت من قبل، فإن الوظيفة الفريدة للقيادة التي تميزها عن التنظيم الإداري وعن الإدارة هي اهتمامها بالثقافة، فالقادة هم الذين يبدوون عملية خلق الثقافة، وكما سنرى، فإنه يتعين عليهم أيضاً إدارة الثقافة وتغييرها في بعض الأحيان.

وحتى نفهم العلاقة بين القيادة والثقافة فهماً تاماً، فإنه يتعين كذلك أن ننظر إلى النمو التنظيمي نظرة تطويرية. وبالنسبة لدور القيادة في ابتداء تكوين ثقافة تنظيمية ما فإن ذلك ما سنعرض له في الفصل الثاني عشر. أما الفصل الثالث عشر فينظر في كيفية ترسيخ قادة إحدى المنظمات الحديثة والناجحة لافتراضاتهم الجديدة في العمل اليومي للمنظمة، لخلق ثقافة ثابتة. وفي الفصل الرابع عشر سنتناول كيفية نمو المنظمة وتحولها إلى وحدات فرعية كما سنرصد كيفية نمو الثقافات الفرعية كذلك.

كلما شهدت المنظمة نمواً وتطوراً، شهدت ثقافتها نمواً وتطوراً من الناحية الأخرى، ولذا تناولت بالشرح، في الفصل الخامس عشر، عشر آليات أو عمليات مختلفة مسئولة عن تغيير الثقافة، كما نوضح الدور الذي يتعين على القادة القيام به من حيث استخدام هذه العمليات لينتقلوا بالتطور الثقافي للعمل على خدمة أغراضهم. كل هذه العمليات هي عمليات طبيعية يجب تمييزها عما أطلقت عليه عبارة التغيير المنظم وهي العملية التي ينطلق فيها القادة لحل مشاكل تنظيمية معينة قد تشمل أو لا تشمل عناصر ثقافية. وفي الفصل السادس عشر قدمت نموذجاً عاماً للتغيير المنظم الذي يحتاج القادة إلى فهمه بصفتهم ممثلي التغيير. وفي الفصل الثامن عشر شرحت بالتفصيل كيف أن شركة سيبا - جايجي أحدثت تغييراً هائلاً، من ضمن ذلك تقييم الثقافة، ثم أنهيت الفصل التاسع عشر باستنتاج المعاني المتضمنة للقيادة التي تأتي على شاكلة المنظور الثقافي.

(١٢)

كيف يبدأ القادة تكوين الثقافة؟

أحد أكثر جوانب الثقافة التنظيمية غموضاً هو كيف يمكن لشركات تتشابه في بيئتها الخارجية، وتعمل وفق تقنيات مماثلة على مهام مماثلة، وبمؤسسين ينتمون لأصول متشابهة، أن يكون لها أساليب عمل يختلف بعضها عن بعض اختلافاً تاماً بمرور السنين. لقد حاولت في الفصل الرابع إيضاح هذه العملية وتحليلها على أساس الأحداث العفوية التي تقع في مجموعة ما لا تعتمد على التنظيم. إننا في هذا الفصل سنتناول هذه العملية بالتفصيل، واضعين في الاعتبار ما يحدث عندما يقوم القائد ببناء مجموعة ما ويضع السياسة التي تحكم منظمة ما.

يتعين علينا ونحن نعمل فكرنا في عملية التكوين هذه أن لا نخلط بين الافتراضات الفردية والافتراضات المشتركة التي تحدد مفهوم إحدى الثقافات. إن الثقافة لا تنشأ إلا عندما ينتج عن هذه الافتراضات الفردية خبرات مشتركة من شأنها إيجاد حلول لمشاكل البقاء الخارجي والتكامل الداخلي للمجموعة. فالثقافة تتكون عبر الخبرة المشتركة، إلا أن القائد هو الشخص الذي يبادر بهذه العملية من خلال فرض معتقداته وقيمه وافتراضاته من البداية.

بدايات الثقافة وتأثير المؤسسين بوصفهم قادة،

تنشأ الثقافة في الأساس من مصادر ثلاثة:

(١) معتقدات مؤسس المنظمة وقيمه وافتراضاته.

(٢) الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المنظمة.

(٣) المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.

إنه على الرغم من أن كلاً من هذه الآليات تؤدي دوراً حاسماً، إلا أن تأثير المؤسسين يعد أكثر الأمور أهمية للبدايات الثقافية. فالمؤسسون لا يرجع إليهم اختيار المهمة الأساسية والسياق البيئي الذي سيعمل فيه أعضاء المجموعة الجدد فحسب، بل يرجع إليهم أيضاً اختيار أعضاء المجموعة والتحيز للاستجابات الأولى التي تصدر عن المجموعة وهي تبذل جهدها لتحقيق النجاح والتكامل في بيئتها.

إن المنظمات لا تنشأ مصادفة أو بشكل عفوي، ولكن لها هدف وغرض محدد تركز عليه كما أنها أسست لأن فرداً أو أكثر يدرك أن العمل المنسق والمخطط الذي يقوم به عدد من الناس بإمكانه إنجاز ما يصعب إنجازُه بشكل فردي. إن التغيرات الاجتماعية أو المعتقدات الجديدة تولد على يد الأنبياء أو المخلصين أو غيرهم من القادة ذوي الشخصيات الجذابة. فالقادة الذين ينشرون رؤى وحلولاً جديدة لمشاكل المنظمة هم الذين يبادرون بتكوين جماعات النفوذ. ومن هنا فالشركات تتكون على يد أصحاب المشاريع ممن لديهم رؤى حول الكيفية التي يمكن من خلالها أن يتمخض الجهد المنظم لمجموعة ما عن سلعة أو خدمة جديدة للسوق.

إن عملية تكوين الثقافة في كل من هذه الحالات هي في المقام الأول عملية تكوين مجموعة صغيرة. وبالنسبة للمنظمة النمطية فإن هذه العملية تشتمل عادة على بعض من نماذج الخطوات التالية:

- ١- فرد أو أكثر من (المؤسسين) لديه فكرة ما حول مشروع ما جديد.
- ٢- يستقدم المؤسس شخصاً أو أكثر ويكون منهم مجموعة أساسية تتقاسم مع المؤسس هدفاً وروية مشتركة، ويقصد بذلك أن يُجمعوا على جودة الفكرة وفعاليتها وبأنها جديرة بأن يخاطروا لأجلها وجديرة باستثمار الوقت والمال والجهد فيها.
- ٣- تبدأ المجموعة المؤسسة في العمل بشكل منسق لبناء منظمة عن طريق دعم رؤوس الأموال والحصول على التراخيص وتضمين وتحديد موقع العمل. وما إلى ذلك من أمور.
- ٤- يُستقدم آخرون للمنظمة وعندها تبدأ مرحلة بناء تاريخ مشترك. فإذا بقيت المجموعة مستقرة إلى حد ما وبدا لها خبرات معرفية مشتركة لها أهميتها، فإنها سوف تطور، تدريجياً، افتراضات حول نفسها وبيئتها وكيفية القيام بأمور شأنها أن تضمن لها البقاء والنمو.

ويكون للمؤسسين عادة تأثير كبير في كيفية تحديد المجموعة لمشاكل التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي وحلها من البداية. ولأنهم هم أصحاب الفكرة الأساسية، فسيكون لديهم الفكر الشخصي الذي يستند إلى تاريخهم وشخصيتهم الثقافية حول كيفية تحقيق هذه الفكرة. فالمؤسسون لا يتمتعون بمستوى عال من الثقة بالذات والإصرار فحسب، بل لديهم افتراضات قوية حول طبيعة العالم وحول الدور الذي تلعبه المنظمات في ذلك العالم، وحول جوهر الطبيعة البشرية والعلاقات، وكيفية التوصل إلى الحقيقة، وطريقة إدارة الوقت والفضاء (شايين 1983، Schein, 1978).

ولذا، فسيشعرون بارتياح مطلق من فرض آرائهم على شركائهم وموظفيهم في فترة تطور مؤسستهم الفتية. وسوف يتمسكون بهم إلى أن يحين الوقت الذي تصبح فيه غير قابلة للتطبيق أو إلى أن تخفق المجموعة وتتفكك (دونالدسون ولورش (Donaldson and Lorsch, 1983).

شتاينبرج Sam Steinbergs

كان سام شتاينبرج Sam Steinbergs. أحد المهاجرين الذين بدؤوا بركن لبيع البقالة في مونتريال. وكان والده ولاسيما أمه قد علماه بعض السلوكيات الأساسية في معاملة العملاء، وقد ساعدته أمه لأنها كانت ترى أن فيه القدرة على القيام بمشروع ناجح. وكان يرى منذ البداية بأنه إذا أدار الأمور على نحو صحيح، فإنه سينجح ويبني منظمة كبيرة تدر عليه وعلى أسرته ثروات طائلة. وفي نهاية المطاف بنى سلسلة من الأسواق المركزية الكبيرة والمتاجر متعددة الأقسام ومشاريع تجارية متصلة بها والتي أصبحت فيما بعد تمثل القوة المهيمنة على السوق لعقود طويلة.

كان سام شتاينبرج قوة ايدولوجية كبرى في شركته على مدار تاريخها وظل يملئ افتراضاته على الشركة حتى وفاته في أواخر السبعينيات من عمره. وقد جاء بافتراض مفاده أن مهمته الأساسية كانت تتمثل في تقديم جودة عالية ومنتج موثوق به للزبون في بيئة نظيفة وجذابة وأن احتياجات زبائنه كان لها الأهمية الأولى في كافة القرارات المهمة. ويروى عن سام شتاينبرج العديد من القصص والتي تتناول كيف استطاع سان شتاينبرج وزوجته كسب ثقة العملاء عندما كانا يديران ركنًا للبقالة في مقبّل عمرهما. فقد كان شتاينبرج يسمح بإرجاع المنتجات عند وجود أي شكوى، كما أنه اهتم بنظافة متجره مما أكسبه ثقة العميل في منتجاته. وقد أصبح كل من هذه التوجهات بعد ذلك سياسة أساسية في سلسلة المتاجر الخاصة به وكانت تعلم وتدعم بإشراف منه شخصياً.

لقد رأى سام شتاينبرج بأن النماذج الشخصية والإشراف اللصيق وحدهما هما السبيل لضمان أداء رفيع المستوى من قبل المرؤوسين، فقد كان يقوم بزيارات مفاجئة ويتفحص بنفسه حتى أدق التفاصيل، ثم "يلقن" مجموعة العاملين - بالنموذج الشخصي وبالأمثلة الواقعية التي تبين كيف كانت المتاجر الأخرى تتغلب على مشاكلها، وبالبيان المفصل. وبالنصح - ما يتعين عليهم فعله. وعادة ما كان يفعل ويوبخ مرؤوسيه ممن لم يلتزموا بالقواعد أو المبادئ التي أرساها.

كان سام شتاينبرج ينتظر من مديري متاجره أن يكونوا ظاهرين للعيان، ليتمكنوا من متابعة مهامهم ومراقبتها عن كثب، تماماً كما كان يفعل هو. وهو أمر يعكس افتراضات عميقة حول طبيعة الإدارة الجيدة. هذه الافتراضات أصبحت فيما بعد الأساس الرئيسي في مفهومه عن "الإدارة المرئية" - وهو الافتراض الذي يقضي بأن المدير الجيد هو الذي يتواجد في المكان بصورة دائمة ليكون مثالا يحتذى الموظفون به وليرشد رؤوسيه للطريق الأمثل لأداء مهامهم.

إن أغلب أعضاء المجموعة المؤسسة في هذه الشركة تتكون من إخوة شتاينبرج الثلاثة. ولكن أحد "النواب" وهو لا ينتمي إلى الأسرة قد تم تعيينه منذ زمن بعيد وقد أصبح، بالإضافة إلى كونه مؤسساً، القائد الأساسي والمسئول عن تحديد ثقافة الشركة. حيث كان يشارك المؤسس افتراضاته الأساسية حول كيفية إدارة عمل ما. كما وضع أنظمة رسمية ليضمن أن تلك الافتراضات قد أصبحت تمثل القاعدة التي تقوم عليها أساسيات التشغيل. وأصبح هذا الرجل المسئول التنفيذي الأول بعد وفاة شتاينبرج، ومن ثم سار على الدرب في تلقين نظرية الإدارة المرئية وسعى إلى أن يعطي بنفسه نموذجاً شخصياً لكيفية الإبقاء على هذه النظرية من خلال المضي في سياسات المتابعة اللصيقة التي كان شتاينبرج يطبقها.

كان سام شتاينبرج قد افترض بأن المرء لن يجني أرباحاً من السوق إلا إذا كان يمتلك درجة عالية من الإبداع والتقنية في المقام الأول. فكان دائماً يشجع المديرين لديه على محاولة تبني مناهج جديدة، كما استقدم عدداً من الاستشاريين الذين أيدوا وجود مناهج جديدة في إدارة الموارد البشرية، وكذلك سبق غيره من الشركات إلى برامج الاختيار والتطوير عبر مراكز التقييم، كما داوم على التنقل لحضور اجتماعات وإتمام صفقات مختلفة حيث تُعرض التكنولوجيا والاختراعات الجديدة. لقد جعل شغف شتاينبرج بالابتكارات من شركته واحدة من أوائل الشركات في مجال السوق المركزي والتي كانت ضمن أوائل الشركات التي أدخلت تكنولوجيا الشريط الرقمي المشفر، والتي استخدمت مراكز التقييم في اختيار مديري المتاجر. لقد كان شتاينبرج دائماً على استعداد لخوض التجربة بغية تحسين نشاطه التجاري، وكان رأيه بالنسبة للحقيقة والواقعية يتمثل في أن المرء عليه أن يسعى للتوصل إليهما قدر المستطاع، ولذا يجب أن يكون المرء منفتحاً على البيئة التي يعمل فيها ولا يسلم بأن لديه مفاتيح الأمور كلها.

لقد كان سام شتاينبرج يشجع على تبني أمر ما في حالة نجاحه، ويأمر بالتخلي عنه إن لم ينجح. وكان قياس النتائج والتغلب على المشكلات، في نظره، مسائل شخصية بحتة مستمدة من نظريته حول الإدارة المروية. وبالإضافة إلى استخدام عدد من الإجراءات التجارية التقليدية، كان دائماً ما يحرص على زيارة كافة متاجره بنفسه، فإذا ما وقعت عيناه على شيء لم يرق له، هب على الفور لإصلاح الوضع وبشكل حازم، حتى لو أدى ذلك إلى التحايل على قيود السلطة التي وضعها هو.

لقد ظل النفوذ والسلطة في هذه المنظمة غاية في المركزية من حيث أن كل شخص كان يعرف أن سام شتاينبرج أو النائب الأول له بإمكانهما اجتياز القرارات التي اتخذها مديرو الأقسام أو الوحدات الأخرى دون استشارة وبشكل استبدادي في أغلب الأحيان. إن المصدر الأساسي للنفوذ، وكذا الأسهم التي لها الحق في التصويت كانت تخضع للملكية شتاينبرج وزوجته خضوعاً مطلقاً، ومن ثم خضعت الشركة لسيطرة زوجته خضوعاً تاماً بعد وفاته.

كان سام شتاينبرج معنياً بتطوير المديرين الجيدين في كل أرجاء المنظمة، ولكنه لم يفترض أبداً بأن مشاركة الملكية من خلال منح حقوق اكتتاب سوف يسهم في دفع هذه العملية، حيث كان يدفع أجوراً مرتفعة لكبار المديرين، إلا أنه كان يفترض بأن الملكية مسألة عائلية بحتة، لدرجة أنه لم يكن على استعداد لمشاركة أسهم الشركة حتى مع نائبه الأول وصديقه الحميم والمؤسس الفعلي المشارك للشركة.

لقد جاء سام شتاينبرج بأعداد كبيرة من أعضاء أسرته إلى الشركة ومنحهم مناصب إدارية رئيسية، وحباهم بمنحهم وظائف تطويرية مرموقة من شأنها أن تختبر إمكاناتهم الإدارية منذ البداية. وبتحقيق التنوع في المؤسسة، كان أفراد الأسرة يُنصبون رؤساء للأقسام، حتى ولو كانت خبراتهم الإدارية ضعيفة نسبياً. فإذا جاء أداء أحد أفراد الأسرة ضعيفاً، كان يجد من يدعمه في عمله من خلال تعيين مدير جيد تحت إدارته، ومن المحتمل أن يُمنح الثقة إذا تحسن مستوى أدائه الإداري. ولكن إذا سارت الأمور بشكل سيئ فكان يطلب من عضو العائلة هذا التنحي عن العمل ولكن بأعذار تحفظ له ماء وجهه.

وكان من الحتمي أن تكون علاقة الزمالة بين الأعضاء من خارج الأسرة على درجة كبيرة من التأدب، إذ كان يُنظر إليهم على الصعيد الرسمي بأنهم منافسون وذلك لإيمان سام شتاينبرج الراسخ بقيمة المنافسة الشخصية. وكان الفائز يكافئ والخاسر

يُستغنى عنه. وعلى أية حال فلأن أفراد الأسرة كانوا يحتلون مناصب لها نفوذها فإن المرء كان عليه أن يعرف كيف يحافظ على البقاء في الجانب القوي من أعضاء هذه الأسرة دون أن يفقد ثقة زملاءه الذين يعتمد عليهم.

وكان سام شتاينبرج يهدف إلى خلق نوع من الاتصال المفتوح ودرجة عالية من الثقة بين كافة أعضاء المنظمة، غير أن افتراضاته الشخصية حول دور الأسرة والأسلوب الأمثل للإدارة كانت تتعارض، بدرجة كبيرة، بعضها مع بعض. ولذا فإن العديد من أعضاء المنظمة وقفوا سوياً في شكل مجموعة حماية تبادلية وضعت لنفسها ثقافتها الخاصة. وكان ولاء بعضهم لبعض أكثر من ولائهم للشركة، وبلغ التفاعل بينهم درجة كبيرة مما ولد افتراضات وقواعد أصبحت إلى حد ما ثقافة مضادة لثقافة المؤسس.

ويجب ملاحظة العديد من المسائل المتعلقة بالوصف السابق حتى الآن، إذ لا يمكن لشيء ما، في حد ذاته، أن يصبح جزءاً من الثقافة إلا إذا تمكن من أن يحقق النجاح للمنظمة ويقلل من قلق الأعضاء ومنهم سام شتاينبرج. إن افتراضاته حول كيفية القيام بالأمور كانت ملائمة لنمط البيئة التي كان يعمل فيها، ولذا فقد وجد دعماً قوياً هو والمجموعة المؤسسة لأجل تلك الافتراضات. وبنمو الشركة وازدهارها، يشعر سام شتاينبرج بمزيد من التصديق الأكيد على افتراضاته ومن ثم المزيد والمؤكد من الثقة بصحتها. وقد ظل طوال حياته ملتزماً بتلك الافتراضات وقام بكل ما في وسعه لدفع الآخرين إلى قبولها. وعلى أي حال، وكما لاحظنا بالفعل، فإن بعض تلك الافتراضات قد أثارت القلق في نفوس الأعضاء من خارج الأسرة وأدت إلى تكوين ثقافة مضادة.

لقد عرف سام شتاينبرج أيضاً أنه كان عليه أن يشرك العديد من الموظفين الآخرين في بعض من تلك المفاهيم والافتراضات. ونتيجة لذلك فإنه بنمو شركته واكتسابها لخبرات مستقاة من خبراتها الخاصة، فقد كان عليه أن يعدل من افتراضاته في بعض المجالات بصورة تدريجية أو ينسحب من تلك المجالات انطلاقاً من كونه مديراً نشطاً. وعلى سبيل المثال قامت الشركة في إطار ما تبذله من جهود لتتوسع أنشطتها بشراء وحدات إنتاج عديدة من شأنها أن تجعلها قادرة على تحقيق التكامل في مجالات معينة من مجالات الأغذية والملبوسات حيث كانت تلك الأنشطة مفيدة اقتصادياً، ولكن لأن سام شتاينبرج أدرك أن لديه معرفة بسيطة نسبياً بمجال التصنيع، فقد استقدم مديرين أقوياء وأعطاهم قدراً كبيراً من الاستقلالية في تلك المجالات، إلا أن بعض هذه الأقسام لم تكتسب ثقافة المنظمة الأم، ولم يستمتع رؤساء تلك الأقسام بالمكانة والأمان اللذين يتمتع بهما أعضاء المنظمة على الإطلاق.

وفي نهاية المطاف، كان على سام شتاينبرج أن يعلم، بشكل مؤلم نسبياً، أن الإشارات التي كان يرسلها لم تكن واضحة ومتسقة كما كان يعتقد. ولم يكن ليدرك هذا التضارب وعدم الاتساق اللذين اكتتفا افتراضاته، ولذا لم يفهم السبب في أن بعض أفضل المديرين من صغار السن لم يقووا على الاستجابة لتلك المحفزات التنافسية التي جاء بها، بل تركوا العمل في الشركة. لقد كان يعتقد أنه يبعث الروح فيهم بشكل كاف ولم يدرك أن المناخ السياسي، بالنسبة لبعضهم، وعدم وجود خيار الاكتتاب، والمكافآت المتعمدة التي تقدم لأفراد الأسرة، كل ذلك جعل من مسألة تقدمهم الوظيفي أمراً غير مؤكد. وكان سام شتاينبرج مرتبكاً وغاضباً من ذلك، فبينما كان يتمسك بافتراضاته وما بها من تضارب، كان يلقي باللوم على المديرين حديثي العهد بالمنظمة.

وبعد وفاة سام شتاينبرج مرت الشركة بحالة من الفوضى الثقافية لمدة طويلة وذلك بسبب الفراغ الذي نتج عن وفاته وتقاعد العديد ممن كانوا أدوات لنقل الثقافة، إلا أن الفلسفة الأساسية لكيفية إدارة المتاجر كانت قد تعمقت تماماً وظلت فاعلة. وقد استمر العديد من أعضاء الأسرة يديرون الشركة على الرغم من أحداً منهم لم يتمتع بالمهارة التجارية التي كان يتمتع بها سام شتاينبرج. ومع تقاعد النائب الأول لـ سام شتاينبرج، بدأت مرحلة من عدم الاستقرار تميزت بأنه تم خلالها التوصل إلى معرفة أن بعض المديرين الذين تربوا على يد سام شتاينبرج لم يكونوا بالقوة والإمكانات المفترض توافرها فيهم. وبما أن أبناء سام شتاينبرج وزوجاتهم كانوا يتمتعون بالقدرة على تولي المسؤولية التجارية بحزم، فقد تم استقدام شخص من خارج الأسرة لإدارة الشركة. وقد تم التنبؤ بإخفاق هذا الشخص لأنه لم يستطع التكيف مع ثقافة الشركة وثقافة أسرة شتاينبرج.

وبعد مرتين أخريين من إخفاق كبار المديرين التنفيذيين المستقدمين من الشركات الأخرى، تحولت أسرة سام شتاينبرج إلى أحد المديرين ممن كانوا يعملون لدى الشركة في الأصل والذي نجح في جمع ثروة خارج الشركة من خلال العمل في العديد من المؤسسات العقارية. وقد أحدث هذا المدير حالة من الاستقرار داخل الشركة لما له من مصداقية كبيرة وذلك بفضل تاريخه السابق ومعرفته بكيفية التعامل مع أعضاء أسرة سام شتاينبرج. وتحت قيادته بدأت بعض الافتراضات الأساسية في الظهور في اتجاهات جديدة. وفي نهاية المطاف قررت الشركة بيع أصولها في حين قام هذا المدير بالاشتراك مع أحد أبناء عم سام شتاينبرج بتأسيس شركة خاصة بهم وصلت بعد ذلك إلى حد المنافسة مع شركات شتاينبرج.

أحد الدروس الواضحة المستفادة من هذا المثال هو أن الثقافة لا يُكتب لها البقاء إذا تخلى عنها الأعضاء الناقلون لها و إذا كان غالبية أعضاء المنظمة يتوقعون الخوض في بعض الصراعات نظراً لرسالة متداخلة تصدر عن القادة خلال فترة نمو المنظمة. لقد كانت شركة شتاينبرج تتمتع بثقافة راسخة غير أن صراعات سام شتاينبرج الخاصة أصبحت متعمقة في تلك الثقافة، الأمر الذي ولد الصراع وعدم الاستقرار في نهاية المطاف.

مؤسسات سميثفيلد Smithfield:

أسس سميثفيلد Smithfield سلسلة من منظمات الخدمات المالية مستخدماً تقنيات التحليل الاقتصادي المعقد في منطقة ما من مناطق بلديته حيث كانت شركات التأمين وصناديق الاستثمار والبنوك تخطوا أولى خطواتها نحو تطبيق مثل هذه التقنيات. وكان سميثفيلد هو واضع الخطة وكذلك البائع ولكنه بمجرد أن عبرت بخاطره فكرة تأسيس نوع جديد من المنظمات الخدمية، استطاع إقناع الآخرين بالاستثمار فيها وتأسيسها وإدارتها.

لقد كان سميثفيلد Smithfield يؤمن بأنه يجب عليه أن لا يسهم في أي من هذه المؤسسات إلا بجزء ضئيل من المال؛ وذلك لأنه إن أخفق في إقناع الآخرين بتوفير المال اللازم، فإن ذلك معناه أن الفكرة ربما تعاني خللاً ما. ولذا فقد جعل افتراضه الأساسي أنه لا يعرف الكثير عن السوق ليقامر بكل ما يملك من مال، وقد دعم هذا الافتراض صراحة بأن حكي قصته مع أحد المشاريع التي لم يحقق فيها نجاحاً، حيث كان قد افتتح متجرًا للبيع بالتجزئة في ميدويسترن سيتي لبيع الأسماك البحرية وذلك لأنه كان يعيشها، وقد افترض بأن الآخرين يعيشونها مثله وقد تمسك بما اعتقده حول حاجة السوق، ولكنه فشل. ولو أنه حاول إقناع الآخرين غيره بالاستثمار في هذا المشروع لأدرك أن ما يروق له ليس بالضرورة أن يكون مؤشراً لما يروق للآخرين.

ولأن سميثفيلد رأى نفسه مخططاً مبدعاً وليس مديراً، فلم يصر على توفير الحد الأدنى للاستثمار المالي فحسب بل لم يتدخل في هذه المشاريع على نحو شخصي. وبمجرد انتهائه من جمع المعلومات حول المشروع، كان يعثر على أشخاص يمكنه أن يعهد إليهم بإدارة المنظمة الجديدة، وكانوا في العادة أشخاصاً من فصيلته حيث كانوا منفتحين في تناولهم للمسائل التجارية وغير معنيين بإملاء افتراضاتهم الجديدة حول طريقة إنجاز المهام.

ويمكن أن يتوصل المرء إلى استنتاج بأن افتراضات سميثفيلد حول الأهداف الثابتة، والطرق المثلى لتحقيقها، وكيفية قياس النتائج، وكيفية إصلاح الأمور إذا سارت في الاتجاه الخطأ، كانت افتراضات عملية في جوهرها. وفي حين أن سام شتاينبرج كان يشعر بحاجة ماسة للتدخل في جميع الأمور، فقد بدا سميثفيلد فاقدا للرجبة في المنظمة بمجرد الانتهاء من إنشائها وبداية مباشرتها لأعمالها. ويبدو أن نظريته تدور حول تكوين رؤية واضحة عن المهمة الأساسية، واختبارها عن طريق بيعها للمستثمرين، واستقطاب أشخاص ذوي أداء جيد يفهمون حقيقة المهمة، ثم تترك لهم المجال لتنفيذ المهمة وإدارة المنظمة من خلال الاعتماد على المعيار المالي فقط أداة لقياس مستوى الأداء.

إذا كان لدى سميثفيلد افتراضات حول الطريقة التي يجب على إدارة المنظمة العمل وفقاً لها، فإنه كان يحتفظ بها لنفسه، ولذا فالثقافات التي أوجدتها كل المؤسسات التابعة له كان لها دور كبير في افتراضات أولئك الذين استقدمهم لإدارة تلك المؤسسات. وكما تبين فقد كان هناك اختلاف كبير بين تلك الافتراضات، فإذا نظر المرء إلى مؤسسات سميثفيلد على أنها منظمة شاملة، فإنه قد لا يجد إلا دليلاً واهياً على وجود الثقافة المشتركة، ذلك لأنه لم تتوافر لديها مجموعة لها تاريخ مشترك وخبرات تعليمية مشتركة، إلا أن كل مؤسسة من تلك المؤسسات لها ثقافتها المستقاة من معتقدات المديرين المعيّنين من قبل سميثفيلد وما لديهم من قيم وافتراضات.

يتبين من هذه العجالة أنه ليس هناك شيء بديهي حول القادة المؤسسين الذين يُملون توجهاتهم على المنظمات التابعة لهم، بل يعتمد ذلك على حاجتهم الشخصية لعرض افتراضاتهم المختلفة. وبالنسبة لـ سميثفيلد، فإن أقصى درجات التصديق الشخصي تكمن في جعل كل مؤسسة من مؤسساته تحقق النجاح على المستوى المالي، وتكمن كذلك في قدرته على الاستمرار في بناء مؤسسات جديدة خلاقة. فكانت احتياجاته الإبداعية تتطوي على أنه بعد مرور عقد زمني أو نحو ذلك على تأسيس منظمات الخدمات المالية، وجه انتباهه إلى المشاريع العقارية ثم أصبح بعد ذلك عضواً في البرلمان البريطاني ممثلاً إحدى المنظمات البيئية، وانخرط في هذه الحياة لوهلة لكنه ما لبث أن رجع للعمل التجاري مع إحدى شركات البترول في بادئ الأمر ثم مع شركة مناجم الماس بعد ذلك، وفي نهاية المطاف توجه اهتمامه إلى التدريس حيث انتهى به المطاف في مدرسة ميدويسترن للأعمال يقوم فيها على تطوير أحد مناهج مباشرة الأعمال الحرة.

شركة المعدات الرقمية DEC:

لقد تناولنا ثقافة شركة المعدات الرقمية بالشرح التفصيلي في الفصل الثالث، وأود في هذا القسم أن ألقى مزيداً من الضوء على الطريقة التي تمكن بها كين أولسن، مؤسس شركة المعدات الرقمية، من إيجاد نظام إداري يُنتج في نهاية المطاف تلك الثقافة التي تناولتها في الفصل الثالث. فقد طور كين أولسن معتقداته ومواقفه وقيمه داخل أسرة بروتستانتية وكذا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT حيث عمل فيه على تطوير ويرلويند Whirlwind وهو أول حاسوب تفاعلي. حيث أسس مع أحد زملائه شركة المعدات الرقمية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك إيماناً منهم بقدرتهم على صناعة أجهزة حاسوبية تفاعلية سوف يكون لها في النهاية سوقاً رائجة. وكانت لديهم القدرة على إقناع المستثمرين لما يتمتعون به من مصداقية ووضوح في الرؤية حول رسالة الشركة الأساسية. وبعد عدة سنوات اكتشف هذان المؤسسان أنه ليس بينهما رؤية مشتركة حول كيفية بناء المنظمة ولذا أصبح أولسن وحده صاحب شركة المعدات الرقمية.

كانت افتراضات أولسن حول طبيعة العالم وطريقة توصّل المرء إلى حقائق الأمور ومن ثم إيجاد حلول للمشكلات، قوية في تلك المرحلة من تاريخ نمو شركة المعدات الرقمية ولذا انعكست على أسلوب إدارته لها. وكان يؤمن بأن الأفكار الجيدة قد تصدر عن أي شخص دون النظر إلى منصبه أو خلفيته الثقافية، ولكنه لم يكن هو ولا أي شخص آخر، يتمتع بقدر كاف من الذكاء حتى يقرر ما إذا كانت فكرة ما صواباً أو خطأ. وشعر أولسن بأن النقاش والحوار المفتوح داخل إحدى المجموعات هو السبيل الوحيد لاختبار صلاحية الأفكار وأن المرء لا يجدر به أن يشرع في العمل حتى تتعرض الفكرة للانصهار في بوتقة ذلك الحوار الفعال. وربما كان للمرء توقعاته، إلا أنه لا يجب أن يتصرف وفقاً لها إلا إذا تم اختبارها في ذلك المنتدى الفكري، ولذا فقد وضع الأساس لعدد من اللجان والمجموعات وأصر على أن تخضع الأفكار للنقاش والحوار قبل اتخاذ القرار بشأنها.

كان أولسن يعزز افتراضاته هذه بقصة كثيراً ما كان يرويها ليبرر بها ما يقممه على المجموعات. وقال ما كنت لأتخذ قراراً «لأنني لا أتمتع بالذكاء الكافي، فإذا كنت على يقين بما يتعين فعله لأعلنت ذلك، ولكنني عندما أدخل إلى مجموعة من الأذكاء وأستمع إليهم وهم يناقشون الفكرة، فإنني أصبح شخصاً ذكياً على الفور». وكانت

المجمعات في نظر كِن أولسن تمثل امتداداً لذكائه الشخصي وغالباً ما كان يركز إليها لتدبر الأمر بصوت عالٍ وطرح فكرته مباشرة.

كان أولسن يؤمن كذلك بأن المرء لا يمكنه تنفيذ أفكاره بطريقة جيدة إن لم تلق الدعم الكامل من الآخرين، وكان يؤمن كذلك بأن الطريقة المثلى للحصول على هذا الدعم هي أن تسمح لهم بمناقشة القضايا وإقناع أنفسهم بها. ولذلك كان أولسن، في أي من القرارات المهمة، يصبر على توفير نقاش واسع من خلال لقاءات عديدة للمجموعة حتى يتم اختبار صلاحية الفكرة وتمريدها على المنظمة وملحقاتها، ولم يكن أولسن ليعتمد الفكرة إلا إذا أبدى كل شخص تأييده وفهمه العميق لها. بل إنه كان يؤخر إصدار قرارات مهمة مادامت لم يُقرها المجلس، على الرغم من قناعته الشخصية بالإجراء الذي يتعين عليه اتخاذه. وقال إنه لا يرغب في تولي زمام الأمور كلها بنفسه وأن يجازف بعدم ولاء قواته لهذا القرار وربما تنكروا له إذا أخفق. وكان من نتائج خبراته السابقة في هذا السياق أن تعلم أولسن أن يضمن الولاء قبل المضي قدماً في أي شيء، حتى لو كان تأكيد الموافقة الجماعية أمراً يستنزف الوقت ويصيب بالإحباط.

وعلى الرغم من أن افتراضات أولسن حول عملية صنع القرار ووضعه موضع التنفيذ أدت إلى نشأة منظمة ذات توجه قوي للمجموعة، فإن نظريته حول كيفية تنظيم العمل وإدارته ولدت عملية إكساب الأشياء صورة تميزها عن غيرها، والتي دعمت افتراضه بأن الأفراد هم مصدر الإبداع في حقيقة الأمر. وتتمثل نظريته في أن المرء عليه أن يُخول غيره مسؤولية شخصية بشكل صريح ثم يقيس مستوى أداء ذلك الشخص بدقة في إطار تلك المسؤولية. أما المجموعات فبمقدورها الإسهام في صنع القرارات وضمان الالتزام بها، ولكنها لا تكون مسئولة أو عرضة للمحاسبة بأي حال من الأحوال.

وكان أولسن يؤمن إيماناً راسخاً بنمط الإنسان الذي يتمتع بروح المبادرة وبقدرة الأشخاص على التحكم في هذه الطبيعة، وهي مجموعة افتراضات تبدو مرتبطة جداً بخلفيته الهندسية. وكان يعتقد بأن المرء إذا أسند المسؤولية إلى الآخرين، فإنهم سوف يكونون على مستوى المسؤولية. وكان دائماً يتوقع من الموظفين أن يباشروا أعمالهم عن كثب. كما كان يوجه لهم النقد اللاذع سراً وعلانية. إذا شعر بأنهم لا يملكون زمام الأمور بشكل مطلق.

إن إدراك أولسن لحقيقة أن الظروف قد تغير من نتيجة الخطط الموضوعة بل أفضلهما: جعله يتوقع من المديرين لديه أن يعودوا لمناقشة تلك الخطط بمجرد أن يلحظوا أي تحول عنها. ولذلك فإنه إذا رصدت، على سبيل المثال، الميزانية السنوية مستوى محددًا ولاحظ المدير المسئول بعد مرور ستة أشهر أنه سوف يتجاوز المبلغ المخصص بها، فإنه كان يُتوقع منه السيطرة على الموقف وفقاً للافتراضات الأساسية أو مراجعة الإدارة العليا حتى تعاود مناقشتها. ولم يكن الجهل بما يجري في المنظمة أو ترك الأمور تجري كيفما شئت دون إبلاغ الإدارة العليا ومناقشتها أمراً مقبولاً آتية.

كان أولسن يؤمن إيماناً عميقاً بالاتصالات المفتوحة وقدرة الأشخاص على الوصول إلى قرارات معقولة وإيجاد حلول توفيقية مناسبة إذا واجهوا المشاكل والقضايا علانية وعرفوا مرادهم وكانت لديهم الرغبة في تبرير الحل الذي توصلوا إليه ويحترموا أي التزام أخذوه على أنفسهم. وقد افترض بأن الموظفين لديهم «مقصد بناء» والتزام منطقي، وأهداف تنظيمية، وتعهدات مشتركة. كما أن إخفاء المعلومات، واستغلال النفوذ، ومحاولة التربح على حساب أعضاء المنظمة الآخرين وعلى المستوى الشخصي، وإلقاء اللوم على الآخرين لإخفاقهم، وتقويض أو تعطيل القرارات التي سبق أن وافق المرء عليها، أو شروع الموظف في عمل شيء بمفرده دون موافقة الآخرين، كل ذلك كان يُعرف بأنه جُرمٌ ويستدعي التقريع من الجميع.

وكما سبق أن لاحظنا أن شكل وتصميم المكاتب في شركة المعدات الرقمية عكس افتراضات أولسن حول الإبداع وصنع القرار. فقد أصرت الشركة على نظام المكاتب المفتوحة، وفضلت للمهندسين نظام المكعبات الصغيرة على نظام المكاتب التي لها أبواب، وشجعت على التفرد في الزي والسلوك، وقللت من استخدام الأشياء الرمزية التي تعكس المناصب كالمكاتب الخاصة وغرف الطعام الخاصة بالمديرين التنفيذيين، وأماكن انتظار السيارات الخاصة. وبدلاً من ذلك وفرت شركة المعدات الرقمية العديد من حجرات الاجتماعات والمطابخ الملحقة وذلك لتشجيع التفاعل بين موظفيها على نحو يدعو للارتياح.

هذا النموذج من كيفية إدارة منظمة ما بهدف الوصول إلى الدرجة القصوى من الإبداع الفردي وجودة القرار حقق نجاحاً كبيراً لأن الشركة كانت قد شهدت نمواً ملحوظاً على مدار ثلاثين عاماً كما ارتفعت الروح المعنوية فيها على خلاف العادة. وعلى أي حال فإنه كلما اتسع نطاق نمو المنظمة، عانى الموظفون ضيقاً في الوقت لمناقشة بعضهم البعض ومن عدم معرفة بعضهم البعض معرفة شخصية، مما يجعل

هذه العملية مخيبة للأمل بصورة كبيرة. ولذا فقد ظهرت بعض المفارقات والتناقضات بين الافتراضات المختلفة، فعلى سبيل المثال، فإن العمل على تشجيع الأفراد على التفكير بأنفسهم وتنفيذ ما يعتقدونه في صالح شركة المعدات الرقمية حتى لو كان ذلك معناه مخالفة الأوامر، صار على النقيض من القول المأثور بأن المرء عليه احترام التزاماته ودعم القرارات الصادرة. ومن الناحية العملية، تأتي قاعدة احترام المرء لالتزاماته في المقام الثاني بعد قاعدة القيام فقط بما يعتقد المرء صحته، مما يعني بأن القرارات لم تكن تُقبل في بعض الأحيان.

لقد وجدت شركة المعدات الرقمية صعوبة في فرض أي نوع من أنواع الضوابط اللازمة لإجراءاتها التنظيمية. فإذا قرر أحد المديرين أن مصلحة المنظمة تستدعي اتباع منهج أوتوقراطي أكثر تنظيمًا، فإنه يخاطر بعدم رضا أولسن عليه لأن الحرية تُسلب من الرؤوسين وأن ذلك سوف يقوض الروح التنظيمية فيهم. كان أولسن يشعر بأنه بمنح مرؤوسيه المباشرين قسطًا كبيرًا من الحرية. ولذا فما الداعي لسلبها ممن هم دونهم؟ وفي الوقت نفسه اكتشف أولسن أن الانضباط، في مستويات معينة من مستويات المنظمة، كان أمراً ضرورياً لإنجاز المهام: وكانت الصعوبة تكمن في تقرير أي المناطق تتطلب الانضباط وأيها يتطلب الحرية.

وعندما كانت الشركة صغيرة وكان كل من بها يعرف بعضه البعض، عندما كانت «الألفة الوظيفية» مرتفعة، كان الموظفون يجدون الوقت دائماً لمعاودة التفاوض بشأن ما يعرض لهم من قضايا، كما أن الإجماع والثقة قد يتوفران بدرجة كافية لضمان أن الموظفَين إذا أُجبروا، بسبب ضغوط الوقت، على اتخاذ قراراتهم الخاصة ومن ثم اضطروا لأن يكونوا مرؤوسين، فإن الآخرين، في ظل هذا الواقع، سوف يعلنون موافقتهم على القرارات التي تم اتخاذها داخل المنظمة. وبعبارة أخرى، إن لم تكن القرارات الأولية الصادرة عن المستويات العليا مقبولة، فإن ذلك لم يكن ليزعج أحداً - إلى أن توسعت المنظمة وأصبحت أكثر تعقيداً، وعندئذ أصبح الكثير من أعضاء المنظمة ينظرون لما كان يعرف بالنظام التكيفي العالي على أنه خلل وفوضى تنظيمية.

كان كن أولسن يعتقد أن تلك العمليات التي من الممكن تبسيطها يجب أن تتحول إلى عملية روتينية، وأن النظام المتشدد يجب فرضه لتأكيد هذا، إلا أنه أصبح من الصعب الاتفاق على رأي بشأن تحديد أي العمليات التي يمكن بل يجب تبسيطها وإخضاعها لنظام تعسفي. لقد كان أولسن يؤمن بضرورة المنظمة ونظام التسلسل الهرمي، ولكنه لم يعمل على سلطة المنصب تقريباً قدر تعويله على سلطة العقل. ولذا

فقد خول المديرون سلطة حقيقية بدرجة أتاحت لهم الترويج لقراراتهم. وكذلك فإن رفض القرارات لم يكن أمراً مقبولاً فحسب بل يكافئ بشكل إيجابي، كما أشرنا، إذا كان له مغزى وتمخض عن نتائج أفضل. وكثيراً ما كان المديرون يشكون من عدم قدرتهم على السيطرة على أي من الأمور التي كانت تقع تحت مسؤوليتهم، إلا أنهم في الوقت نفسه كانوا يعتقدون في النظام وشاركوا أولسن افتراضاته وذلك سببه الطبيعة التي كانوا عليها، ودرجة معرفتهم بالنظام، والنجاح الملموس الذي حققه هذا الأسلوب الإداري في بناء الشركة.

وكذلك كان أولسن يؤمن بأن نظام الاختبار العملي للأفكار الذي شجع على تفعيله بين الأفراد داخل الأنماط الجماعية من الممكن توسيع نطاقه على نحو مفيد، وذلك ليشمل وحدات المنظمة في حالة عدم وضوح الرؤية حول أي المنتجات أو الأسواق التي يجب السعي لها. وكانت لديه الرغبة في إيجاد وحدات منتج وسوق متداخلة وأن يترك لها المجال للتنافس فيما بينها - دون أن يعي أن مثل هذا التنافس الداخلي قد حد من الاتصال بين الموظفين وجعل من مناقشة القرارات أمراً أكثر صعوبة على المجموعات. ولكن طريقة إنجاز المهام هذه حققت نجاحاً كافياً على مستوى السوق لدرجة أن مديري شركة المعدات الرقمية قد أصبحوا يؤمنون بها طريقة للعمل في البيئة المتغيرة للسوق.

لقد حققت الشركة نجاحاً على أيدي موظفين أذكياء. يتمتعون بالحزم والتفرد، ممن كانت لديهم الرغبة والقدرة على الدفاع عن أفكارهم والترويج لها. وقد عكست الممارسات الموروثة في الشركة هذا الاتجاه بوضوح حيث كان يتعين على المتقدم لشغل وظيفة ما أن يخضع لمقابلات عديدة وأن يكون قادراً على الإقناع في كل منها حتى يكون مرشحاً قوياً للوظيفة. ولذا فقد اتجهت الشركة، على مدار العقد الأول لها، إلى تعيين وتثبيت من كان على شاكلة الموظفين الذين يتفقون مع الافتراضات والمستعدين للعيش في ظل ذلك النظام على الرغم من أنه ربما انتابته حالة من الإحباط في بعض الأوقات. إن الأشخاص الذين كانوا يشعرون بارتياح للعيش في تلك البيئة واستمتعوا بالإثارة التي وجدوها في بناء منظمة ناجحة، اكتشفوا أنه يسري بينهم شعور قوي بأنهم أشبه بالأسرة الواحدة وأنهم يتعاملون وجدانياً من هذا المنطلق. حيث توثقت روابط الدعم المتبادل على مستوى العلاقات الشخصية بينهم، كما أن كن أولسن كان يقوم بدور رمزي وهو الأب الذي يتمتع بذكاء حاد، وذو مطالب مُجهد، ومتعاون، وذو شخصية جذابة. هذه المشاعر الأسرية على الرغم من أنها كانت ضمنية إلا أنها كانت

مهمة: لأنها تمنح الرؤوسيين الشعور بالأمان مما آتاح لهم تغيير أفكار بعضهم فيما بينهم. وإذا كان المنهج المقترح غير مقبول، فإن المتقدم به قد يلقي تحدياً صارخاً بل ويُتهم بأن أفكاره بالية، غير أنه لا يفقد عضويته داخل هذه الأسرة. وعلى أي حال فإن الشعور بالإحباط وعدم الاستقرار قد تزايدت حدته لأن حجم المنظمة جعل من الصعب الحفاظ على مستوى التعارف الشخصي الذي من شأنه أن يجعل المشاعر الأسرية أمراً ممكناً.

إن كن أولسن هو مثال لأحد منظمي المشاريع ممن لديهم مجموعة واضحة من الافتراضات حول الطريقة التي يجب أن تكون عليها الأمور. أي كل من طريقة الاتصال الخارجي بالبيئة والترتيب الداخلي لشئون المنظمة، حيث كانت رغبة أولسن في أن يكون واضحاً بشأن نظريته، بالإضافة إلى أسلوب الثواب والعقاب الذي يدعم هذه النظرية أداة لاختيار الآخرين الذين يشاركون أولسن نظريته، كما أدت إلى ممارسات اجتماعية قوية عززتها وخلدتها. وبناء على ذلك فقد تبلورت افتراضات المؤسس في طريقة عمل المنظمة خلال التسعينيات من القرن العشرين. ويوضح الانهيار الاقتصادي لشركة المعدات الرقمية والذي أدى إلى بيعها في النهاية إلى شركة كومباك Compaq في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، كيف أن مجموعة من الافتراضات التي نجحت في ظل ظروف معينة قد تصبح عاجزة عن العمل في ظل ظروف أخرى.

أبل، أي بي إم، هيولت-باكارد (HP)، Apple, IBM, and Hewlett-Packard:

أعرف القليل عن التفاصيل الخاصة بتأسيس هذه الشركات، ولكن تناولها من منظور ثقافي وتحليل تلك الثقافات بناءً على ما نعرفه عن مؤسسيها، يقدم لنا رؤى آنية لهذه الثقافات. فقد تأسست شركة أبل Apple على يدي ستيف جوبز، وستيف ووزنيك Steve Jobs and Steve Wozniak، وكلاهما يعمل في مجال الهندسة، بهدف طرح إنتاجها للأطفال في سوق المنتجات التعليمية بالإضافة إلى المنتجات التي يجد فيها «الشباب الطموحون» متعة وسهولة في الاستخدام. وكانت هذه الشركات تركز على قاعدة تقنية واضحة كما كان الحال في شركة المعدات الرقمية، وقد ظهر ذلك في العقلية الفردية العدائية التي ترفع شعار «أهتم بعملك الشخصي فقط» والتي سنتناولها بالتفصيل في الفصل السابع عشر. عندما حاولت شركة أبل Apple أن تكون شركة ذات اهتمامات سوقية أكبر باستقدامها لـ جون سكالي John Scully من شركة المشروبات الغازية بيبسي Pepsi، فإن ذلك تمخض عن نمو الشركة، غير أن

العديد من الأعضاء من داخل المنظمة شعروا بأن المجتمع التقني داخل الشركة لم يكن أبداً ليقبل مديراً تنفيذياً ذا توجه للسوق. وربما تجدر الإشارة إلى أن أبل قررت في نهاية المطاف العودة إلى مبادئها الأولى باستعادة ستيف جوبز Steve Jobs. فإذا تتبع المرء اتجاه أبل اليوم (وذلك عام ٢٠٠٤) فإن بإمكانه أن يرى تراجعها إلى مبادئها الأولى بإصدار منتجات متممة وسهلة الاستخدام مثل أي بود I-Pod الموسيقية، وكاميرا أي تشات I-Chat للمؤتمرات المنقولة عبر الفيديو. فالتصميم الجذاب لهذه المنتجات وكذا استخدام المتاجر لعرضها يوحي بأن شركة أبل قد أصبح لها توجه ضخم نحو السوق. ولكن هذا التوجه كان يجب أن يكون مصحوباً بمهاراتهم التقنية وهو الشيء الذي ربما كان ستيف جوبز Steve Jobs هو الشخص الوحيد الذي تتوافر فيه هذه المهارة.

وقد أوضح العديد من الموظفين أن شركة أي بي إم IBM قد أحرزت تقدماً كبيراً في جهودها الرامية لتنشيط عملها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وذلك باستقدام مدير تسويق تنفيذي من خارج الشركة وهو لو جيرستتر Lou Gerstner. إن الرؤية التي يقدمها لنا التحليل الثقافي تفيد بأن شركة IBM لم تقم على يد منظم مشاريع تقني، وهي من البداية لم تبني منظمة قائمة على الأسلوب الهندسي. فقد كان توم واتسون Tom Watson مدير المبيعات والتسويق الذي ترك العمل بالشركة القومية للتسجيل النقدي National Register Company ليؤسس شركة IBM (واتسون وبيتري 1990 Watson and Petre). حيث كان يفكر بعقلية مدير المبيعات والتسويق طوال عمله وكان ابنه توم واتسون Tom Watson سار على نهج أبيه حيث كانت له نفس عقلية أبيه. ولقد أصبح بناء صورة ذهنية واضحة للجمهور هي الصفة الرسمية التي تسود الشركة والتي تمثلت في إصرارها على ارتداء كافة موظفي المبيعات لديها بدل زرقاء وقمصان بيض. وكان العاملون لدى واتسون يؤمنون بضرورة تحقيق مستوى تقني هائل، إلا أن الافتراضات الثقافية الأعمق كانت تستتبط دائماً من المبيعات والتسويق. هل هناك ما يثير الدهشة في قبول عضوية مدير تسويق بارز من خارج الشركة، لمساعدتها على استعادة قدرتها التنافسية؟

ماذا عن شركة إتش بي HP؟ لقد قام كل من ديف باكارد وبل هيوليت Dave Packard and Bill Hewlett من ستانفورد Stanford عاقلين العزم على تأسيس مشروع متخصص في مجال تقنية القياسات وتطوير أنظمتها (باكارد Packard، ١٩٩٥). حيث لم تدخل الأجهزة الحاسوبية إلا مؤخراً كمجالات تابعة لمشاريعها التقنية

الرئيسية. وكما أشرنا سابقاً، فقد أدى ذلك إلى معرفة أن أنماط الموظفين العاملين في هذه المجالات التقنية تختلف عن بعضها البعض، حتى أنها لم تكن لتتوافق، إلى حد ما، مع بعضها البعض، مما أدى في النهاية إلى انفصال أجيلنت Agilent عن الشركة للعمل في مجال التقنية التنظيمية. بينما قامت شركة إتش بي HP بتطوير حاسب آلي وطابعات وكذا العديد من المنتجات ذات الصلة.

لقد عكس نمو شركة HP وما حققته من نجاح انقساماً مؤثراً في القوة العاملة بين هيولت Hewlett، وهو أحد القادة المتخصصين أساساً في مجال التقنية، وبين باكارد Packard، الذي كان أقرب لقائد الأعمال عن غيره من التخصصات. إن قدرتهما على التعاون الجيد بعضهما مع بعض كان يمثل بلا شك إحدى القواعد لأسلوب "فريق العمل" والذي أصبح قيمة جوهرية في شركة «HP Way». وما لدينا من معلومات عن أسلوب باركارد Packard الإداري يناقض ويشدّد، ما كان عليه كن أولسن Ken Olsen، من حيث أن شركة HP شكلت أقساماً في مرحلة مبكرة من تاريخها، وشددت بصورة أكبر على دور فريق العمل وأهمية الإجماع بين أعضائه، وأصبحت أكثر دكتاتورية حيال عمليات توحيد نمط المنظمة ككل. لقد كانت شركة HP أكثر رسمية وإصراراً من شركة المعدات الرقمية. مما جعل أنماط الحاسبات في شركة HP غير مريحة، في حين كان يُعرف فريق العمل في شركة HP على أنه الإجماع وليس الاستماتة في سبيل وجهة النظر التي تقدمها إذا كان الإجماع يسير عكس الاتجاه المطلوب، أما في شركة المعدات الرقمية فقد كان فريق العمل يُعرف بأنه الاستماتة في سبيل وجهة نظرك حتى تتمكن من إقناع الآخرين أو أن تبدل رأيك فعلاً.

أعقب انفصال أجيلنت Agilent، وهو الحدث الأكثر أهمية في تاريخ شركة HP، استقدام عضو خارجي وهي كارلي فيورينا Carly Fiorina، لتكون المدير التنفيذي للشركة. وبدأ أن الإستراتيجية التي وضعتها لتجعل شركة HP طرفاً ناجحاً على المستوى العالمي في عدد من الأسواق المعنية بالحاسبات، هي تطوير ثقافة الشركة عن طريق الاندماج مع شركة كومباك Combaq، طالبا في هذه العملية الحصول على قطاع كبير من موظفي شركة المعدات الرقمية الذين بقوا للعمل في شركة كومباك Combaq.

ملخص واستنتاجات:

توضح الحالات العديدة التي تم عرضها في هذا الفصل كيفية شروع المنظمات في بناء ثقافات من خلال التدابير التي يتخذها المؤسس الذي يضطلع بهذا الدور

بوصفة قائداً قوياً. ومن الأهمية بمكان أن ندرك أنه حتى في الشركات الناضجة، يمكن أن يتعقب المرء العديد من افتراضاتها وصولاً إلى المعتقدات والقيم التي يتبناها المؤسسون والقادة الأوائل. ويكمن الدور الخاص الذي يؤديه هؤلاء القادة في تزويد المجموعات الجديدة بإجابات مبدئية عن تساؤلاتهم بشأن كيفية العمل داخلياً وخارجياً. فالمجموعة لا يمكنها اختبار الحلول الممكنة إن لم تقترح هذه الحلول. وبمجرد قيام أحد المديرين بتفعيل عمل المجموعة، فإنه يمكنها تحديد ما إذا كانت قراراتها سوف تتغلب على المشاكل التي تنتج عن العمل بشكل فعال في بيئتها وتخلق نظاماً داخلياً مستقراً أم لا. ومن ثم يمكن اقتراح حلول أخرى من قبل أعضاء المجموعة الذين يمثلون مركز قوة، وكذا تسير عملية اكتساب الثقافة على نطاق أوسع. ومع ذلك فإننا لا يمكننا تجاهل الأهمية البالغة للقيادة في بداية أي عمل جماعي.

إنني لا أقترح أن يعتمد القادة على الشروع في تعليم مجموعاتهم الجديدة طرقاً معينة للاستيعاب والتفكير والإحساس، بل إن طبيعة التفكير التنظيمي تسعى إلى الحصول على أفكار متصلة حول ما يجب القيام به وكيفية أدائه. ويميل مؤسسو المجموعات إلى أن تكون لهم نظرياتهم الخاصة بالحكمة حول الطريقة التي يجب على المجموعات العمل وفقاً لها، كما يميلون. مثلهم في ذلك مثل غيرهم من الزملاء والمرؤوسين. إلى اختيار أشخاص آخرين ممن يرون أنهم سيفكرون بنفس طريقتهم. كما أن كلا من المؤسسين وأعضاء المجموعة الجدد سينتابهم القلق خلال عملية تكوين المجموعة ومن ثم سيسعون لإيجاد الحلول. ولذا فإن اقتراح القادة سوف يظل دائماً محل اهتمام في هذه المرحلة من تكوين المجموعة.

هذا وسوف تتميز المرحلة الأولى من عمر المجموعة كذلك بعدم احتمال الغموض أو الاعتراض. حيث يجد المرء في المراحل المبكرة من حياة أي منظمة جديدة العديد من الأمثلة التي تبين كيف أن المؤسسين أو الشركاء الذين لا يتفق تفكيرهم ينتهي بهم الأمر إلى صراعات تؤدي ببعض الموظفين إلى ترك العمل مما يفسح المجال لمناخ أكثر تجانساً لمن يقررون البقاء في المنظمة. فإذا لم يكن لدى المؤسسين الأصليين مقترحات لحل المشاكل التي تصيب المجموعة بالقلق، فسوف يتدخل غيرهم من الأعضاء المؤثرين. ومن ثم سيبرز قادة آخرون غير المؤسسين. هذا الوضع لم ألاحظه في الحالات التي استعرضتها في هذا الفصل. لكنني شاهديتها في العديد من المنظمات الأخرى. النقطة الأساسية التي يجب إدراكها هي أن القلق الذي ينتاب المجموعة يكون عادة بالغ الشدة وممتداً ليشمل العديد من أنشطة المجموعة لدرجة أن القيادة تصبح مكانة

يجتهد أعضاء المجموعة في الوصول إليها . وإذا لم ينجح المؤسس في التقليل من قلق المجموعة، فإن المجموعة سوف تمنح هذا الدور القيادي لقادة آخرين.

ولما كان القادة المؤسسون يميلون لأن تكون لديهم نظريات متأصلة حول كيفية إنجاز المهام، فإن هذه النظريات تكون هي أول ما يخضع للاختبار . فإذا لم تكن افتراضاتهم صائبة، فإن ذلك يعد إخفاقاً مبكراً للمجموعة، فإذا تبدلت البيئة وثبت عدم صحة تلك الافتراضات، فإن المنظمة يتحتم عليها عندئذ أن تجد طريقة تغير بها ثقافتها-وهي عملية شديدة الصعوبة خاصة إذا كان المؤسس لا يزال يسيطر على المنظمة . إن تغييراً كهذا ليس بالأمر اليسير خاصة وأن القادة المؤسسين يجدون، مع مرور الوقت، فرصاً هائلة لتعميق افتراضاتهم في برامج المنظمة المتعددة . كيف تحدث هذه العملية، هذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل الثالث عشر.

(١٣)

كيف يعمق القادة ثقافتهم وكيف ينقلونها إلى غيرهم؟

رأينا في الفصل الثاني عشر كيف أن القادة. انطلاقاً من دورهم بوصفهم مؤسسين للمنظمات، يشروعون في عملية تكوين الثقافة من خلال إملاء افتراضاتهم الشخصية على إحدى المجموعات الجديدة. وفي هذا الفصل سأتناول هذه العملية بالدراسة من خلال فحص الآليات المتعددة التي يحرص القادة على توافرها ليتسنى لهم تعزيز تبني معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم مع التطور التدريجي للمجموعة حتى تصبح منظمة. وكلما حققت المنظمة استقراراً إثر نجاحها في إنجاز مهمتها الرئيسية، شاعت افتراضات القادة، ومن ثم التفكير في تعميق تلك الافتراضات لتصبح وسيلة لتشجيع الأعضاء الجدد على الاندماج الاجتماعي أو التأقلم مع المجموعة. هذه العملية من وجهة نظر العضو الجديد تعد عملية يقوم بها القائد وقدايمي أعضاء المنظمة لتعليم العضو الجديد كيفية التعامل مع المجموعة وكيفية قبوله عضواً فيها.

إن أبسط التفسيرات للكيفية التي يوصل بها المديرون رسالتهم إلى الآخرين هي أنهم يقومون بذلك من خلال الكاريزما (أو الجاذبية الشخصية)، وهي تلك القدرة الخفية على الاستحواذ على اهتمام الرؤوسيين ونقل افتراضات وقيم رئيسية لهم بأسلوب قوي وواضح (بينيز، وناوس 1985: Bennis and Nanus؛ كونجر 1989، ليفيت 1986). إن مشكلة الكاريزما بوصفها آلية من آليات تعميق الثقافة تكمن في ندرة القادة الذين يتحلون بها، وأن تأثيرهم في الآخرين أمر يصعب التنبؤ به. وبوسع المؤرخين قراءة الماضي ليقولوا لنا إن أناساً بعينهم كانوا يتمتعون بشخصية كاريزمية أو كانت لهم رؤية عظيمة. وعلى أية حال فإن الكيفية التي ينقلون بها رؤاهم للآخرين لا تكون دائماً واضحة. ومن الناحية الأخرى، فالقادة الذين لا يتمتعون بشخصية كاريزمية لديهم طرق أخرى عديدة ينقلون بها رسالتهم للآخرين وهذه الطرق الأخرى هي التي ستكون محل الدراسة في هذا الفصل.

الآليات الأساسية لتعميق الثقافة:

آليات تعميق الثقافة الست الموضحة بالشكل رقم (١.١٣) مجتمعةً هي الأدوات الأساسية التي يعتمد القادة على توفيرها حتى يعلموا منظماتهم كيفية الاستيعاب والتفكير والإحساس والتصرف وفقاً لدرجة قناعتهم الشخصية المدركة وغير المدركة.

هذه الآليات تُناقش بشكل تسلسلي على الرغم من أنها تعمل في آن واحد. فهي نتاج صناعي مرئي ناتج عن الثقافة الناشئة ويخلق بصورة مباشرة ما يمكن تسميته عادة «مناخ» المنظمة (شneider 1990، أشكاناسي Ashkanasy، ويلدروم Wilderom، وبيترسون 2000 Peterson).

ما يهتم به القادة وقيسونه ويتحكمون فيه:

إحدى الآليات الأكثر فعالية التي يعمل المؤسسون أو القادة أو المديرون أو حتى زملاء على توفيرها لنقل معتقداتهم أو ما يحرصون عليه إلى الآخرين هي ما تكون محل اهتماماتهم بصورة منتظمة. وهذا قد يُقصد به كل شيء بداية من تلك الأمور التي يلحظونها ويعلقون عليها وانتهاءً بالأمور التي يقيسونها ويتحكمون فيها ويكافئون عليها وهي بعبارة أخرى، الأمور التي يمكنهم التعامل معها على نحو منتظم. حتى الملاحظات العابرة والتساؤلات التي تُطرح باستمرار حول مجالات معينة من الممكن أن يكون لها نفس الفعالية التي تتمتع بها آليات التحكم الرسمي وقياساته.

الشكل التوضيحي رقم (١٣ . ١). كيف يعمق القادة معتقداتهم وقيمهم وافترضايتهم.

آليات التعميق الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> ■ ما يكرث القادة له ويعملون على قياسه والتحكم فيه. ■ كيف يتفاعل القادة مع المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية. ■ كيف يقوم القادة بتوزيع الموارد. ■ الدور النموذجي المتعمد في التعليم والتدريب. ■ كيف يقوم القادة بتخصيص المكافآت والترقيات. ■ كيف يعين القادة الأفراد وكيف يختارونهم ويرفونهم وكيف يستبعدونهم.
آليات الصياغة والتعزيز الثانوية
<ul style="list-style-type: none"> ■ التصميم والهيكل التنظيمي. ■ الأنظمة والإجراءات التنظيمية. ■ شعائر المنظمة وطقوسها. ■ تصميم الفضاء، والواجهات، والبنىات. ■ حكايات عن الأحداث والشخصيات المهمة. ■ تصريحات رسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية.

حقوق الطبع محفوظة لـ شايين E. H. Shein.

إذا أدرك القادة هذه العملية، فإن الاهتمام بأمر بعينها وبصورة منتظمة يصبح الطريقة الفعالة لتوصيل رسالة ما، خاصة إذا كان هناك اتساق تام في سلوك القادة الشخصي. ومن الناحية الأخرى، إذا كان القادة غير مدركين لقوة هذه العملية أو كانوا مختلفين حول ما يولونه اهتمامهم، فإن الأمر سيتطلب من الرؤوسين والزملاء مدة طويلة وطاقت ضخمة حتى يفهموا المراد من سلوك أحد القادة، بل إنهم سوف ينسبون لهذا القائد دوافع لا وجود لها في الأساس. وأفضل طريقة للتعبير عن هذه الآلية هي العبارة التي تقول «سوف تحصل على ما تقرر الحصول عليه».

إنني بوصفي مستشاراً أدركت أن الاتساق فيما أبادر بطرح تساؤلات حوله يبعث بإشارات واضحة لمستعملي حول الأولويات والقيم والمعتقدات الخاصة بي. فالاتساق هو المسألة المهمة بالفعل وليس شدة الانتباه. ولتوضيح ذلك أذكر أنه في أحد المؤتمرات التي عقدت مؤخراً حول الأمان في المؤسسات الصناعية، أوضح المتحدث باسم شركة الكوا Alcoa أن باول أونيل Paul O'Neil وهو أحد كبار المديرين التنفيذيين السابقين لديهم، أراد أن يوصل للعمال مدى أهمية الأمان وقد نجح في ذلك من خلال تأكيد أن البند الأول الذي سيحتل قائمة أجندة كافة الاجتماعات سيكون مناقشة قضايا الأمان.

وقد تحدث دوجلاس ماكجريجور (1960) Douglas McGregor عن إحدى الشركات التي طلبت مساعدته في وضع برنامج تطوير إداري لها، حيث كان يأمل الرئيس في أن يتقدم ماكجريجور بمقترح دقيق لما يتعين القيام به وطريقة القيام به. وبدلاً من ذلك تقدم ماكجريجور بتساؤل للرئيس حول ما إذا كان حريصاً على التعرف على مستوى المديرين وتطوير أدائهم بالفعل أم لا. وعندما اطمأن لحرص الرئيس على ذلك، تقدم ماكجريجور باقتراح مفاده أنه يجب أن يدمج اهتمامه بنظام المكافآت ويضع أسلوباً متسقاً لرصد التقدم، بمعنى أنه يجب عليه أن يولي هذا الأمر اهتمامه.

وافق رئيس الشركة على ذلك ومن ثم أعلن أن كلاً من كبار المديرين سيحصل على علاوة سنوية تصل إلى ٥٠ بالمائة طبقاً لما بذله من جهود في سبيل تطوير أداء رؤوسيه المباشرين خلال السنوات الماضية. كما ذكر أنه لا يحمل في ذهنه برنامجاً محدداً، ولكنه يستفسر من كبار المديرين الذين ينتشرون في أرجاء المنظمة عما قاموا به. وقد يعتقد المرء أن العلاوة كانت المحفز الرئيسي الذي يدفع كبار المديرين إلى استحداث برامج جديدة، إلا أن الأكثر أهمية من ذلك هو أنه كان عليهم تقديم تقارير

دورية عن الأعمال التي كانوا يقومون بها. لقد أطلق كبار المديرين سلسلة كاملة من الأنشطة المختلفة حيث قام العديد منهم بدعم الأعمال التي كانت تسير بشكل تدريجي داخل المنظمة، كما تم وضع أحد البرامج المحكمة خلال سنتين والتي ظلت تقدم خدمات هامة للشركة. وقد مضى المدير في القيام باستفسارات ربع سنوية وبانتهاء العام يتم تقييم ما قدمه كل من المديرين لتطوير الشركة. ولم يحدث أبداً أن فرض المدير برنامجاً على الشركة. إلا أنه باهتمامه الدائم بتطوير الإدارة وبتقديم مكافآت للنمو. يؤكد للمنظمة أنه ينظر إلى التطوير الإداري نظرة اهتمام.

وعلى الطرف الآخر، نجد بعض مديري شركة المعدات الرقمية يوضحون كيف أن الاهتمامات غير المتسقة التي تشهد تغييراً دائماً، تدفع الرؤوسين لأن يعيروا طلبات كبار المديرين القليل من الاهتمام. الأمر الذي أدى إلى التقصير في درجة تخويل السلطات للموظفين. فالمدير الذكي، على سبيل المثال، الذي يعمل ضمن مجموعة فنية واحدة بإمكانه إطلاق مبادرة مهمة ومن ثم يطلب الحصول على الدعم الكلي. غير أنه بعد مرور أسبوعين، قد يطلق مبادرة جديدة دون أن يوضح ما إذا كان يُفترض بالأفراد التخلي عن المبادرة السابقة أم لا. وبالنسبة للرؤوسين الذين يأتون في المرتبة الثانية أو الثالثة فقد لاحظوا ذلك السلوك الغريب إلى حد ما، ولذا أخذوا في الاعتماد بصورة أكبر على آرائهم الخاصة حول ما يتعين عليهم القيام به.

بعض أهم الإشارات الدالة على ما يحرص عليه المؤسسون والقيادة تُرسل خلال اللقاءات وكذلك أثناء القيام بالأنشطة الأخرى الخاصة بالتخطيط وإعداد الميزانية، وهو أحد الأسباب التي تجعل من التخطيط وإعداد الميزانية عمليات إدارية لها أهميتها. وتوجيه التساؤلات للرؤوسين بصورة دورية حول قضايا معينة يستطيع القادة نقل وجهات نظرهم حول طريقة التعامل مع المشاكل. وقد لا يكون المحتوى الأساسي للخطة له نفس الأهمية التي يتمتع بها التعلم الذي يستمر خلال عملية التخطيط.

أوضح سميثفيلد Smithfield (انظر الفصل الثاني عشر، مؤسسات سميثفيلد) في معرض الحديث عن أسلوبه في التخطيط لرؤوسيه أنه يريد منهم الاستقلال الذاتي وتحمل المسؤولية كاملة على ما يقومون به من عمليات، مع الخضوع للمساءلة المالية، وقد استطاع توصيل هذه الرسالة للموظفين من خلال التركيز فقط على النتائج المالية. وعلى النقيض كان سام شتاينبرج وكن أولسن يوجهان أسئلة مفصلة تغطي كل نواحي عملية التخطيط. وقد عبر شتاينبرج عن هوسه بنظافة المتجر من خلال اعتياده على

إبداء ملاحظات على هذه الأمور. وأنه كان يلاحظ الانصراف عن هذه المعايير بصورة دائمة ومن ثم كان دائم التساؤل عما تم إنجازه لتفادي هذه المسألة في المستقبل. لقد كان افتراض أولسن الذي يقضي بأن المدير الجيد دائماً ما يكون على رأس العمل. كان يبرز بوضوح في تساؤلاته حول الخطط المستقبلية وكذا حالة الغضب التي تعتريه عندما لا تعكس الخطط معرفة دقيقة بالمسائل المتعلقة بالمنتج أو بالسوق.

حالات الانفعال الوجداني. يتيح المؤسسون والقادة كذلك للأعضاء معرفة اهتماماتهم وذلك باستخدام إشارة أقوى تأثيراً: كانفعالاتهم الوجدانية، خاصة حالات الانفعال الوجداني التي تعترهم عندما يجدون تعدياً على إحدى قيمهم أو افتراضاتهم. مثل هذه الانفعالات لا تكون بالضرورة واضحة للعيان لأن العديد من المديرين يؤمنون بأن المرء عليه ألا يسمح لانفعالاته بالتدخل في صنع القرار. ولكن المرؤوسين بوجه عام يعرفون متى ينتاب رؤسائهم الشعور بالانزعاج. ولكن بعض القادة، من الناحية الأخرى، يسمحون لأنفسهم بإظهار الغضب والانزعاج. بل ويستخدمون هذه المشاعر رسائل للموظفين.

إن المرؤوسين يجدون حالات الانفعال الوجداني التي تنتاب رؤسائهم مؤلمة ومن ثم يحاولون تجنبهم وهم على تلك الحالة. ونتيجة لذلك تتشكل سلوكياتهم تدريجياً وفق ما يعتقدون أنه يلبي حاجة القائد، وإذا أعطى هذا السلوك بمرور الوقت الثمرة المرجوة منه فإنهم لا يكتفون بذلك بل يتبنون افتراضات القائد أيضاً. وعلى سبيل المثال، فقد برز اهتمام أولسن بوجود مديري الإنتاج على رأس العمل بشكل واضح في تلك الحادثة التي وقعت أثناء اجتماع اللجنة التنفيذية الذي عُقد عندما كانت الشركة لا تزال في طور النشوء. حيث طلب من كبير المديرين الماليين حديثي التعيين، إعداد تقرير حول وضع نشاط الشركة، فقام بتحليل خطوط الإنتاج الثلاثة الكبرى وقدم تحليله في هذا اللقاء، حيث قام بتوزيع المعلومات التي حصل عليها على الأعضاء ثم أوضح أن خطأ واحداً من بين خطوط الإنتاج الثلاثة كان يعاني ضائقة مالية بسبب انخفاض نسبة المبيعات، وزيادة المخزون. بالإضافة إلى الزيادة السريعة في تكلفة الإنتاج. وأصبح من الواضح في هذا الاجتماع أن نائب الرئيس المسئول عن خط الإنتاج لم يطلع على الإحصائيات التي أوردها كبير المسئولين الماليين ومن ثم بدا مُخرجاً إلى حد ما، مما أورده كبير المسئولين الماليين.

وبالمضي في عرض التقرير، زادت حالة التوتر في حجرة الاجتماعات لأن كل من كان بها أدرك بأن مواجهة حقيقية على وشك الحدوث بين كبير المسئولين الماليين

ونائب الرئيس. وبعد أن انتهى كبير المسئولين الماليين توجّهت أنظار الموجودين إلى نائب الرئيس الذي قال بدوره، إنه لم يسبق له الاطلاع على تلك الأرقام وكان يتمنى أن تكون لديه الفرصة للاطلاع عليها ولهذا السبب لم يقدم أي ردود فورية. عندئذ ثارت ثائرة أولسن، وكان من المدهش للمجموعة كلها، أنه لم يثر على كبير المديرين الماليين ولكن على نائبه. وقد صرح عدد من أعضاء المجموعة في فترة لاحقة بأنهم توقعوا أن تثار حفيظة أولسن على كبير المديرين الماليين لأسلوبه الواضح في الاستعراض بتقديم أرقام لم يسمع بها الحضور من قبل. وعلى أي حال، لم يكن أحد ليتوقع من أولسن أن يصب جام غضبه على نائب الرئيس المسئول عن خط الإنتاج لعدم استعداده للرد على المعلومات التي أوردها كبير المديرين الماليين، كما أن تبرير نائب الرئيس بعدم اطلاعه على هذه البيانات لم تلق آذانا مصغية. ولذا خاطبه الرئيس قائلاً بأنه لو كان يدير عمله بطريقة سليمة لكان على علم بكافة الأمور، ولتمكن بما لا يدع مجالاً للشك، من تقديم إجابات حول ما يتعين عليه القيام به.

وفجأة أدرك كل شخص أن هذا السلوك الذي اتبعه أولسن يحمل رسالة قوية لهم. حيث توقع بل افترض أن نائب الرئيس المسئول عن خط الإنتاج سيحرص على أن يكون دائماً على رأس العمل الخاص بالنشاط المعني به ولن يخاطر أبداً بأن يضع نفسه في هذا الموقف المحرج ثانية بسبب البيانات المالية. وحقيقة أن نائب الرئيس لم يكن على علم بالأرقام الخاصة بعمله كان إثماً أشد سوءاً من كونه مشكلة. وحقيقة أنه عجز عن الإجابة عن هذه الأرقام المزعجة كان أيضاً إثماً أخطر عليه من أن يقع في مأزق. كما أدرك ثورة أولسن على مدير خط الإنتاج كانت رسالة أكثر وضوحاً من أي خطاب بلاغي حول التفويض والمسئولية ونحوهما.

إذا مضى المدير في إبداء جهله أو عجزه عن إدارة مواقفه الشخصية، لمضى أولسن في صب جام غضبه عليه واتهامه بعدم الكفاءة. وإذا حاول المدير الدفاع عن نفسه من خلال التنويه بأن هذا الموقف كان نتيجة لتصرفات الآخرين الذين لا يخضعون له أو أنه نتيجة لاتفاقات مسبقة عقدها أولسن بنفسه، فإن أولسن يتوجه إليه بالقول بأنه يتعين عليه عرض القضية على الفور لإعادة النظر في الموقف والتفاوض ثانية حول القرار السابق. وبعبارة أخرى، فقد أوضح أولسن، من خلال تلك الأمور التي أثارت الانفعال الوجداني لديه، أن الأداء الضعيف يمكن أن يُفترض، أما عدم تواجد المرء على رأس العمل وعدم إطلاع الآخرين بما يجري على مسرح الأحداث فهو ما لا يُفترض.

لقد ظهر افتراض أولسن العميق حول أهمية التمسك بقول الحقيقة بجلاء في اجتماع آخر من اجتماعات اللجنة التنفيذية، وذلك عندما اكتشفوا وجود زيادة في المخزون، وقد نتجت عن أن كل خط من خطوط الإنتاج، وأثناء عمله على توفير الحماية لنفسه. قد زاد من أوامر التصنيع بنسبة بسيطة، وقد تسبب تراكم هذه النسب البسيطة في جميع خطوط الإنتاج في إحداث زيادة هائلة في المخزون، وهو ما اتصلت منه إدارة التصنيع لأنها لم تنتج إلا النسب التي طلبتها خطوط الإنتاج.

أوضح أولسن في اللقاء الذي تم خلاله استعراض هذا الموقف، أنه نادراً ما غضب بهذه الدرجة إلا لأن مدير خط الإنتاج قد كذب عليه. وذكر صراحة بأنه إذا عثر ثانية على أحد المديرين يفرط في إصدار أوامر إنتاج، فإن ذلك سيكون مدعاة لفصله فوراً من العمل مهما كانت الأسباب. كما تم استبعاد الاقتراح بأن التصنيع سوف يعوض الزيادة في المبيعات، لأن ذلك قد يزيد المشكلة تفاقمًا. بالإضافة إلى أن فكرة وجود مهمة كامنة في حين تسعى المهمة الأخرى لمعرفة كيفية تعويض هذه المهمة قد أطلحت تماماً بافتراضات أولسن حول الطريقة التي يجب بها إدارة مشروع فعال.

لقد تقاسم كل من شتاينبرج وأولسن الافتراض القائل بأن إشباع حاجات العميل كانت أحد أهم طرق ضمان نجاح المشروع وكان أكثر انفعالاتهم الوجدانية تحدث باستمرار حينما ينمو إلى مسامعهم أن العميل لم يلق معاملة حسنة. وفي تلك الحالة كانت الرسائل الرسمية التي تجسدت في معتقدات الشركة ونظام المكافآت الرسمية، تتماشى مع الرسائل الضمنية التي يمكن استنتاجها من انفعالات المؤسسين. وفي حالة شتاينبرج، كانت احتياجات العميل مقدمة حتى على حاجة فريق العمل، كما أن أحد الأسباب التي قد تزج بعضو فريق العمل في المتاعب هي إساءته معاملة أحد العملاء.

نتائج مستنبطة من الأمور التي لا يهتم القادة بها. الدلائل الأخرى المهمة التي يفسرها الرؤوسون على أنها دليل على افتراضات القائد هي تلك التي لا يُظهر القادة تفاعلاً معها. فكان المديرون في شركة المعدات الرقمية. على سبيل المثال، يواجهون متاعب حقيقية وبشكل متكرر بسبب تجاوز المبالغ المخصصة، ومواعيد تأخير التسليم، ومنتجات معيبة، لكن نادراً ما كانت تتسبب هذه المشاكل في انتقادات إذا أثبت المدير أنه كان على رأس العمل. لقد كانت المشاكل أمراً متوقفاً وكان يُفترض فيها أن تكون حالة طبيعية واردة الحدوث في القيام بعمل ما، غير أن العجز في التعامل مع هذه الحالة بنجاح والسيطرة عليها هو الأمر الذي لا يمكن قبوله. وكثيراً ما يجد المرء في أقسام تصميم الإنتاج في شركة المعدات الرقمية، زيادة كبيرة في حجم الموظفين،

وميزانيات عالية، وإدارة مهمة في ضبط الإنفاق، غير أن النقد لم يكن لينتج عن أي من هذه الأمور. وقد كان المرؤوسون على صواب في تفسيرهم لهذا الأمر على أن طرح المرء منتجاً جديداً كان أكثر أهمية من قيامه بضبط الإنفاق.

التضارب والصراع. الجمع بين ما يقوم به القادة المؤسسون وما لا يهتمون به قد يمثل تحدياً لعملية فك الرموز: لأنها تعكس المجالات التي ربما تواجدت فيها الصراعات غير المدركة. على سبيل المثال، كان الاهتمام الواضح بالعملاء في شركة المعدات الرقمية يعكسه الانفعالات الوجدانية التي تنشأ عقب شكوى العميل. إلا أن هذا التوجه صاحبه حالة من الكبرياء الضمني إزاء فئات معينة من العملاء: إذ يفترض المهندسون في كثير من الأحيان أنهم على علم بما يرغب العميل فيه من حيث طريقة تصميم المنتج، وقد عزز أولسن هذا التوجه بشكل ضمني وذلك بعدم تفاعله معه بطريقة علاجية عندما بادر المهندسون بإبداء مثل هذه التوجهات. ولم تكن توجهات أولسن نفسه نحو العملاء، المتقدمين تقنياً إلى حد ما، واضحة ولكن تأييده الضمني لسلوك المهندسين الذين يعملون لديه، جعل من الممكن للآخرين الزعم بأن أولسن يؤمن في أعماق نفسه بأنه على علم باحتياجات العملاء ذوي مستوى معرفي تقني أقل.

وتتمثل بعض الآليات التي يستخدمها القادة لنقل معتقداتهم وقيمهم وافترضاياتهم في التصرفات الواعية المتعمدة، كما يتمثل البعض الآخر في التصرفات اللاشعورية والتي قد لا تكون متعمدة (كوندا 1992 Kunda). كما أن القائد ربما يقوم بالاعتراض وربما بتوصيل رسائل متناقضة فيما بينها (كيتس دي فريس وميلر Kets de Vries and Miller, 1987). كان سام شتاينبرج أحد القادة الذين تناولناهم بالدراسة في الفصل الثاني عشر. حيث أعلن، بشكل رسمي، عن فلسفته في التفويض واللامركزية، إلا أنه أبقى على أسلوبه المحكم في مركزية السيطرة، كما أقحم نفسه وبشكل متكرر في جميع التفاصيل. ولم يشعر بحرج من الاستمرار في الالتزام بالسلم الوظيفي. أماكن أولسن فقد أرسل إشارات متضاربة اختلفت بين البساطة والتعقيد، فبينما كان ينادي دوماً بالأسلوب البسيط الذي تتحدد فيه مسؤولية كل فرد بوضوح، أظهر أسلوبه في اتخاذ القرار درجة عالية من التعقيد حيث كان على العديد من المديرين لديه إخضاع حلولهم المقترحة للعديد من اللجان. وقد أدرك قدامى المديرين الذين تربوا بين جدران هذه الشركة أن المرء بإمكانه الجمع بين الأمرين في آن واحد، في حين أن المديرين الجدد يجدون، في كثير من الأحيان، صعوبة في التعامل مع الأمور

التي يعتبرها تضارب صارخ. وقد كان أولسن يميل إلى البساطة والوضوح وتحقيق درجة عالية من التعاون. هذا من ناحية. ومن الناحية الأخرى، كان كثيراً ما يدعم بل يشجع على التداخل والغموض والروح التنافسية.

سوف يتقبل المرؤوسون هذه التناقضات ويؤقلموا أنفسهم عليها. ذلك مرجعه من ناحية أن المؤسسين والمالكين وغيرهم من ذوي المناصب العليا، دائماً يُخولون الحق في هذا الاختلاف أو أن يكونوا من القوة بمكان بحيث لا يمكن مجابتههم. ولذا فالثقافة الناشئة لن تعكس افتراضات القائد فحسب بل ستعكس أيضاً محاولات التأقلم الداخلي التي يقوم بها المرؤوسون بهدف إدارة المنظمة بدلاً من القائد أو بالمشاركة معه. وقد تطور المجموعة آلية تعويضية بناءً على تصرفها في بعض الأحيان. إذ ينطلق من الافتراض القائل بأن القائد شخصية عبقرية مبدعة له خاصيته في التفكير. مثل حماية المديرين حتى تقي المنظمة من مواجهة أشكال الخلل الوظيفي في سلوك القادة. وفي بعض الحالات الأخرى فإن أسلوب المنظمة في التشغيل سوف يعكس النزعات والصراعات اللاشعورية التي يواجهها المؤسس، والتي تدفع بعض العلماء لتسمية مثل هذه المنظمات "بالمنظمات المضطربة" (كيتس دي فرايس وميلر Kets de Vries and Miller, 1989, 1987). ومن الناحية الأخرى فإن المرؤوسين أو مجلس الإدارة قد يتعين عليهم التوصل إلى طرق لإبعاد المؤسس عن المنظمة كلية، تماماً كما حدث مع عدد من شركات الجيل الأول.

وخلاصة القول إن ما يحرص القادة على الاكتراث له ورصد المكافآت له والسيطرة عليه وكذا التفاعل وجدانياً معه. إنما يعكس أولوياتهم وأهدافهم وافتراضاتهم بشكل واضح. فإذا كان اهتمامهم منصبا على العديد من الأشياء أو كان نمط اهتمامهم غير متسق، فإن المرؤوسين سوف يركنون إلى استخدام إشارات أخرى أو يعتمدون على خبراتهم الخاصة للوقوف على الأمور مناط الاهتمام، مما يؤدي إلى مزيد من مجموعات متنوعة من الافتراضات وكذا العديد من الثقافات الفرعية.

ردود فعل القائد تجاه المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية:

عندما تواجه إحدى المنظمات مشكلة ما، فإن الأسلوب الذي يتعامل به القادة وغيرهم مع هذه المشكلة يتمخض عن معايير، وقيم، وإجراءات عمل جديدة، كما يوحي بافتراضات كامنة لها أهميتها. فالأزمات أمر ملحوظ خاصة في عملية تكوين الثقافة وانتقالها وذلك لأن المشاركة الوجدانية المتزايدة خلال تلك الفترات تزيد من كثافة

التعلم. كما تزيد الأزمات من حدة القلق، في حين أن الحاجة لتقليل الإحساس بالقلق يعد باعثاً قوياً على التعلم. فإذا جمع بين الأفراد تجارب وجدانية مكثفة وتعلموا بشكل جماعي كيف يقللون إحساسهم بالقلق، فإن من المحتمل أن يتذكروا ما تعلموه ويعتادوا تكرار ذلك السلوك لتجنب الإحساس بالقلق.

ومن ذلك أن إحدى الشركات شارفت على الإفلاس حين بالغت في التصميم الهندسي لمنتجاتها، ومن ثم جاءت أسعارها شديدة الارتفاع. وبعد مرور عدة سنوات أعلن السوق عن طلبه لمنتجات أعلى سعراً وجودة، إلا أن هذه الشركة لم تقدر على إنتاج منتج بهذه المواصفات: لأنها لم تستطع أن تقهر هاجس القلق، الذي استقر في ذاكرتها، من عدم القدرة على الخروج بمثل هذا المنتج.

ومما لا شك فيه أن ما يُعرف بالأزمة، يعد جزئياً مسألة إدراك، فربما اكتنف البيئة الخارجية خطر حقيقي، وربما لا، في حين أن ما يُعتبر خطراً في حد ذاته يكون في أكثر الأحوال انعكاساً للثقافة. ولتحقيق الهدف من هذا التحليل نقول إن الأزمة هي ما يُنظر إليها على أنها أزمة وهي ما ينظر إليه المؤسسون والقادة على أنه أزمة. فالأزمة التي تنشأ حول القضايا الكبرى للبقاء الخارجي، هي الأكثر فعالية في الكشف عن الافتراضات العميقة للقادة، ولذا فهي الأكثر قابلية لأن تكون هي الدواعي التي تصبح عندها تلك الافتراضات أساساً للتعلم المشترك ومن ثم ترسيخها.

وكما جاء في القصة التي رويت عن توم واتسون Tom Watson، في سياق اهتمامات شركة IBM بالأفراد وتطوير الإدارة، فقد قام أحد الموظفين التنفيذيين الجدد، باتخاذ بضعة قرارات غير صائبة، مما كلف الشركة عدة ملايين من الدولارات. فتم استدعاؤه للحضور إلى مكتب واتسون حيث أدرك تماماً بأنه مفصول من العمل. فقال، عند دخوله مكتب واتسون: «أعتقد بأن لديك الرغبة في فصلي من العمل بعد هذه الأخطاء.. فأجابه واتسون: «لا إطلاقاً أيها الشاب: فقد أنفقنا هذه الملايين من الدولارات فقط لنعلمك».

لقد واجهت منظمات عديدة أزمة انخفاض المبيعات، والزيادة في المخزون، وتقدم التكنولوجيا، وما نتج عن ذلك من حتمية الاستغناء عن الموظفين حتى تتمكن من خفض التكلفة. إن الطريقة التي يتعامل بها القادة مع مثل هذه الأزمات تكشف بعضاً من افتراضاتهم حول أهمية الأفراد ووجهة نظرهم في الطبيعة الإنسانية.

ويذكر أوتشي Ouchi (١٩٨١) عدة أمثلة مثيرة أثرت خلالها شركات الولايات المتحدة إيقاف الموظفين عن العمل على أن تسير قدماً في منح الموظفين أسابيع عمل قصيرة أو استقطاع جزء من أجور جميع الموظفين والمديرين لتتمكن من إدارة تقليل التكلفة بدلاً من تقليل الأفراد.

لقد برز افتراض شركة المعدات الرقمية الذي تقول فيه «إننا أسيرة يعتني بعضنا ببعض» خلال فترات الأزمات. وعندما كانت الشركة تبلي بلاءً حسناً، كان أولسن في كثير من الأحيان تتابع حالة من الانفعالات الوجدانية تعكس قلقه من شعور الموظفين لديه بالرضا عن النفس. ولكن عندما كانت المصاعب تواجه الشركة لم يكن أولسن ليعاقب أحداً أو يظهر استياءه، بل يتحول إلى شخصية الأب القوي الذي يساند أبناءه. ليؤكد للعالم الخارجي ولوظفيه أن الأمور لم تكن بهذا السوء الذي بدت عليه، وأن الشركة تتمتع بقوة هائلة تضمن لها النجاح في المستقبل، وأن الأفراد لا يجب أن ينشغلون بمسألة الفصل من العمل لأن الأمور سوف يتم السيطرة عليها بخفض نسبة التوظيف.

ومن الناحية الأخرى. أظهر شتاينبرج عجزه عن الاهتمام بصغار المديرين لديه وذلك باتباعه أسلوب العقاب عندما تتأزم الظروف أمامه. وتهوره في فصل الموظفين في بعض الأحيان ليعاود استقدامهم مرة أخرى، لأنه أدرك إلى أي مدى كان دورهم مهماً في تشغيل الشركة. وهذا الأمر جعل من الشركة منظمة قائمة على عدم الثقة وغياب الولاء. مما جعل الموظفين الجيدين يقدمون على ترك العمل بها عندما تتراءى لهم فرصة أفضل.

قد تكشف الأزمات التي تنشأ حول قضايا التكامل الداخلي أيضاً عن افتراضات القائد وتعمقها. فقد وجدت أن الوقت المناسب لملاحظة المنظمة عن كثب هو عند القيام بأعمال عصيان. فالكثير من الجوانب الثقافية للمنظمة ترتبط بنظام التسلسل الوظيفي والنفوذ والسلطة والتأثير، لدرجة تجعل من آلية النزاع واجبة التفعيل على نحو مستمر وكذا اعتمادها بصورة دائمة. ما من فرصة أفضل. لأن يُصدر القادة فيها إشارات حول افتراضاتهم عن الطبيعة والعلاقات الإنسانية من أن يجد القادة أنفسهم في موقف التحدي.

على سبيل المثال، كشف أولسن، بوضوح وفي مناسبات متكررة، عن افتراضاته بأنه لا يشعر بأنه يعرف الأمور جيداً بسلوكه المتسامح بل والمحضر عندما يتجادل معه الرؤوسون أو يعلنون عدم طاعتهم له. فقد أشار إلى أنه كان بالفعل يعتمد على

مرؤوسيه في معرفة ما هو أفضل وأنه عليهم عدم طاعته إذا رأوا أنهم على صواب. وعلى النقيض من ذلك يصير أحد رؤساء البنوك الذين سبق لي العمل معهم. على أنه أراد من مرؤوسيه أن يكثرثوا لأنفسهم. ولكن هذا السلوك أخفى وراءه تلك الدعوى المعلنه. وخلال أحد اللقاءات المهمة التي جمعت كل الموظفين. ارتكب أحد المرؤوسين. أثناء محاولته تأكيد ذاته. بعض الأخطاء البسيطة في عرض قدمه. فما كان من رئيس الشركة إلا أن ضحك مما حدث من الموظف وسخر منه. وعلى الرغم من أن الرئيس اعتذر له فيما بعد وقال إنه لم يقصد الإساءة إليه. فإن الإساءة قد حدثت بالفعل. جميع المرؤوسين الذين شاهدوا الواقعة فسروا ذلك الانفعال على أن الرئيس لم يكن جادا في تفويضهم وإعطائهم دوراً أكثر حزمًا. حيث لا يزال يضع نفسه موضع الحكم عليهم ومن ثم لا يزال يعتمد على افتراضه بأنه يعرف أفضل منهم.

كيف يقوم القادة بتخصيص الموارد؟

رصد الميزانيات في منظمة ما يُعد عملية أخرى تميظ اللثام عن افتراضات القائد ومعتقداته. فالقائد. على سبيل المثال. الذي يكره أن يقع في الدين سوف يدعم عملية تخطيط الميزانية من خلال رفضه للخطط التي تميل للاعتماد بشكل كبير على الاقتراض ويفضل الاحتفاظ بالسيولة قدر المستطاع. ولذا فهو يقوض الاستثمارات المحتملة. وكما أوضح دونالدسون ولورش (1983) Donaldson and Lorsch في الدراسة التي أجريها حول صنع القرار لدى الإدارة العليا. أن معتقدات القائد حول الكفاءة المميزة للمنظمة التابعة له. ومستوى الأزمات المالية الذي يمكن قبوله. وكذا الدرجة التي يجب على المنظمة أن تحقق فيها الاكتفاء الذاتي على المستوى المالي. كل ذلك يؤثر بشدة على تحديد الأهداف. وسبل تحقيقها. والطرق التي يجدر اتباعها في عقد الاتفاقات. مثل هذه المعتقدات ليست معيارا تتخذ القرارات وفقا له فحسب. بل إنها تُعد قيوداً على صنع القرار من حيث أنها تحد من إدراك أهمية البدائل.

لقد كشفت عمليات تخصيص الميزانية والموارد التي جاء بها أولسن. عن إيمانه بنظام التدج من الأسفل إلى الأعلى. حيث أصر على رفضه السماح للإدارة العليا بتحديد الأهداف. أو وضع الإستراتيجيات. أو تحديد الغايات. بل فضل على ذلك تحفيز المهندسين والمديرين الأقل رتبة على وضع خطط عمل وتحديد الميزانيات التي سيتم اعتمادها من قبله ومن قبل المديرين التنفيذيين الأعلى إذا كانت ذات جدوى. فقد كان على قناعة بأن الموظفين سوف يبذلون أقصى ما في وسعهم وسيظهرون

أقصى درجات الالتزام في المشاريع والبرامج التي اخترعوها وباعوها بأنفسهم وكانوا مسئولين عنها.

هذا النظام تسبب في حدوث مشاكل عندما كانت شركة المعدات الرقمية آخذة في النمو، حيث وجدت نفسها تعمل بصورة كبيرة في بيئة تنافسية تجعل تحكمها في التكاليف أمراً ضرورياً. حيث كانت الشركة في أيامها الأولى قادرة على الاستثمار في كافة المشاريع بغض النظر عن جدواها. وفي أواخر الثمانينيات من القرن العشرين كان أحد أخطر القضايا في ذلك الحين هو كيفية الاختيار من بين عدد من المشروعات التي تتساوى في كونها جميعاً مشروعات جيدة عند عدم توافر ما يكفي من الموارد لتمويلها جميعاً. ولقد كان من نتائج محاولة توفير التمويل لجميع المشروعات أن تأخر العديد من المشروعات الرئيسية، ليكون ذلك أحد العوامل وراء الفشل الذريع لشركة المعدات الرقمية بوصفها منظمة أعمال (شايين 2003 . Schein).

نموذج القدوة المتعمدة والتعليم والتدريب:

إن المؤسسين وقادة المنظمات الجدد بوجه عام يبدو أنهم يدركون أن سلوكهم الظاهري له قيمة عظيمة في توصيل الافتراضات والقيم إلى الأعضاء الآخرين، وبخاصة الجدد. حيث قام أولسن وبعض من كبار المديرين التنفيذيين في شركة المعدات الرقمية بتصوير أشرطة فيديو أوضحوا فيها فلسفتهم بصراحة وعرضوها على الأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها جزءاً من برنامج التدريب الأولى. وعلى أية حال فإن هناك اختلافاً بين الرسائل التي نقلتها أشرطة الفيديو هذه أو الخطابات المعدة مسبقاً كالخطابات التي يلقيها القائد ترحيباً بقدوم الأعضاء الجدد، وبين الرسائل التي يتلقوها عندما يلاحظون تصرفات هذا القائد غير الرسمية. هذه الرسائل غير الرسمية تعد أقوى آليات التدريب والتعليم.

أعرب شتاينبرج، على سبيل المثال، عن حاجته إلى الانخراط في جميع الأمور والاطلاع على كافة التفاصيل من خلال زيارته المتكررة وإجراءات الفحص الدقيقة التي يقوم بها فور وصوله. وعندما ذهب لقضاء العطلة كان يداوم على الاتصال بالمكتب يوميا في ساعة محددة ويسأل عن كل شئون العمل بشكل تفصيلي. وقد استمر هذا السلوك حتى بعد تقاعده حيث كان يتصل يوميا بالشركة من منزله الذي يبعد آلاف الأميال. وكان يأمل من وراء تساؤلاته ومحاضراته واهتمامه الشخصي بالتفاصيل، أن يبين لغيره من المديرين معنى كون المرء متواجداً على رأس العمل. وكان

شتاينبرج يعتمد من خلال ولائه الراسخ لأعضاء أسرته تعليم موظفيه كيفية النظر إلى أعضاء الأسرة وحقوق مالكي الشركة.

حاول أولسن صراحة أن يقلل من الأهمية التي يحتلها المنصب والتسلسل الوظيفي داخل شركة المعدات الرقمية، وذلك لافتراضه الذي يقول بأن الأفكار الجيدة قد تخرج من أي شخص في أي منصب كان. حيث نقل هذا الافتراض إلى موظفيه بطرق عديدة رسمية وغير رسمية. فعلى سبيل المثال، كان يمتلك سيارة صغيرة، وكان مكتبه بعيداً عن التكلفة، ولم يكن يرتدي ملابس رسمية، وكان يقضي ساعات عدة في التجول بين الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية وذلك للتعرف عليهم بصفة شخصية.

أحد الأمثلة الأكثر وضوحاً على هذا النمط من التدريب نراه في شركة شتاينبرج عندما استقدمت أسرة شتاينبرج أحد المديرين السابقين وعينه في منصب كبير المديرين التنفيذيين بعد أن أخفق العديد من المديرين التنفيذيين السابقين. وكان من أول ما قام به هذا المدير التنفيذي أن أوضح في اجتماع كبير طريقته الخاصة في تحليل أداء الشركة والتخطيط لمستقبلها، حيث توجه إلى المجموعة قائلاً: «أضرب لكم الآن مثلاً جيداً على نمط التخطيط والإدارة الجيدة الذين أريدهما لهذه الشركة.» وحينئذ أمر المدير التنفيذي الأساسي لديه بأن يعد خطة طويلة المدى بالصيغة التي انتهى توا منها، ثم حدد للحضور وقتاً يستعدون فيه للقيام بعرض خططهم وفق هذه الصيغة الجديدة. وخلال الاجتماع الخاص بعرض المهام قام بتدريبهم على القيام بعرض المهام والتعليق على كل منهم، وتصويب منهجهم عندما يشعر بأنهم ابتعدوا عن الهدف المرجو. كما يحدد لهم موعداً نهائياً آخر لتحقيق الأهداف التي ذكروها في الخطط التي تقدموا بها. وقد توجه، بشكل شخصي، إلى أحد المراقبين لهذا الاجتماع ليخبره بأن المنظمة ظلت تقريباً بدون تخطيط لعشرات السنين، وأنه يأمل في الشروع في التخطيط الإستراتيجي لها بصورة رسمية وذلك في محاولة منه لتقليل العجز الهائل الذي تعانيه المنظمة. وكان عليه، من وجهة نظره، أن يحدث تغييراً كلياً في عقلية المرؤوسين وهو الأمر الذي شعر بأنه يتطلب منه القيام بالتعليم ووضع النماذج والتصويب والتدريب.

كيف يخصص القادة المكافآت والمناصب؟

يقف أعضاء أي منظمة على حقيقة ما توليه المنظمة تقديرها وما تعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم والمناقشات التي يجرونها

مع الرئيس. فطبيعة السلوك سواء المستحق للمكافآت أو الجزاءات تحمل الرسائل المرجوة منه، وكذا فإن طبيعة المكافآت والجزاءات نفسها تحمل الرسائل المرجوة منها أيضاً. ويستطيع القادة، بسرعة، أن يوصلوا أولوياتهم وقيمهم وافترضاياتهم إلى مرؤوسهم من خلال المضي في ربط المكافآت والجزاءات بالسلوك المهتمين به.

إن الممارسات الفعلية - أي ما يحدث بالفعل - وليس الأمور المعتقة أو المنشورة أو المنادى بها، هي ما أشير إليه في هذا المقام. فعلى سبيل المثال كان من المتوقع من كل من مديري الإنتاج في شركة جنرال فودز أن يضع برنامجاً تسويقياً ناجحاً لما ينتجه كل منهم، وبعد مرور ثمانية أشهر تمت مكافأتهم بنقلهم لإدارة منتج أفضل. ولأن نتائج البرنامج التسويقي لا يمكن معرفتها خلال ثمانية عشر شهراً، فإن ما يستحق المكافأة بالفعل كان مدير الإنتاج على أدائه بشأن وضع برنامج تسويقي "جيد" والذي يقاس بقدرته على إقناع كبار المديرين الذين يقومون بدورهم باعتماده، وليس من خلال الأداء النهائي للمنتج داخل السوق.

كان الافتراض الضمني يقضي بأن كبار المديرين هم وحدهم من يؤثق بهم في إجراء تقييم دقيق للبرنامج التسويقي، ولذا فإنه حتى وإن كان مدير الإنتاج مسئولاً من الناحية الفنية عن منتجه، إلا أن كبير المديرين، في حقيقة الأمر، هو المسئول الفعلي عن إطلاق برامج تسويقية عالية التكلفة. وكانت كيفية تطوير برامج تتمتع بمواصفات ونمط صحيح من وجهة نظر كبار المديرين هو الأمر الذي تعلمه صغار المديرين من ذلك. فإذا استمر صغار المديرين في إيهام أنفسهم بأن لهم استقلالية اتخاذ القرار، فإن عليهم النظر في سذاجة المكافآت النسبية التي تمنح للمديرين الناجحين: حيث يُسند إليهم إدارة منتج أفضل، وربما حصلوا على منصب أفضل بعض الشيء، ويحصلون على علاوة كبيرة، ولكنهم لا يزالون يقومون بعرض برامجهم التسويقية على كبار المديرين لمراجعتها حيث يستغرق الإعداد لمثل هذه العروض، حتى مع كبار مديري الإنتاج، قرابة أربعة أو خمسة أشهر كل عام. فالمنظمة التي تبدو وقد خولت مديري الإنتاج بها قدراً كبيراً من السلطة، كانت في الحقيقة تحدّ وبدرجة كبيرة من حريتهم وتدريبهم بانتظام على التفكير بمنهج كبار المديرين.

وللتأكيد من جديد على النقطة الأساسية نقول إن المؤسسين أو القادة إذا كانوا يسعون لتأمين نقل قيمهم وافترضاياتهم للآخرين، فإن عليهم اعتماد نظام المكافآت والترقيات والمناصب التي تتفق وتلك الافتراضات. إنه على الرغم من أن الرسالة

تصل في بادئ الأمر عن طريق السلوك اليومي للقائد، فإنه يتم تقييمها على المدى البعيد من خلال ما إذا كانت المكافآت المهمة تتحدد بشكل متنسق مع ذلك السلوك اليومي أم لا. فإذا كانت مستويات نقل الرسالة هذه غير متنسقة، فإن المرء سيجد نفسه أمام منظمة متضاربة، لا تمتلك ثقافة واضحة بل ليس لها ثقافة على الإطلاق من حيث المستوى التنظيمي الكلي.

كيف يقوم القادة بالاستقطاب والاختيار والترقية والفصل؟

تعد عملية اختيار الأعضاء الجدد واحدة من أكثر الطرق إحكاماً وفعالية، وهي التي يغرس القائد خلالها افتراضاته ويخلدها. فعلى سبيل المثال يفترض أولسن بأن أفضل الطرق لبناء منظمة هو تعيين أفراد أذكاء ماهرين. أقوياء، يتمتعون بروح الاستقلالية، ونعطيهم قدراً كبيراً من المسؤولية واستقلالية الذات. ومن الناحية الأخرى، قامت شركة سيبا-جايجي، بتعيين أفراد يتمتعون بدرجة كبيرة من التعليم والذكاء ليكونوا أكثر تلاؤماً مع ثقافة المنظمة التي تطورت على مدى قرن من الزمان.

تضمن هذه الآلية الثقافية يعد أمراً دقيقاً لأنها تُمارَس داخل معظم المنظمات دون وعي منها. ويميل المؤسسون والقادة إلى أولئك المرشحين الذين يشبهون الأعضاء الحاليين في أسلوبهم وافتراضاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، حيث يُنظر إليهم على أنهم أفضل المعينين ومن ثم تلصق بهم خصال تبرر تعيينهم، إلا إذا اضطلع شخص من خارج المنظمة في عملية التوظيف بشكل صريح، فلن يكون هناك ثمة سبيل لمعرفة مدى سيطرة الافتراضات الضمنية الحالية على تصورات القائمين على التوظيف تجاه المتقدمين لشغل الوظائف.

وإذا لجأت المنظمات لشركات التوظيف، فإن ذلك يطرح تساؤلاً مهماً حول مدى تفهم شركات التوظيف لبعض المعايير الضمنية التي ربما مارسها المنظمة. ولأنها تُمارَس خارج النطاق الثقافي للمنظمة الراعية للتوظيف، فهل تتحول إلى أداة تكرار أو وسيلة تغيير للثقافة الضمنية؟ وهل يدركون قوتهم في هذا الصدد؟ هل تتبنى المنظمات التي تعمل بمنأى عن شركات التوظيف هذا المنهج، لتربأ بنفسها عن سياسة التحيز في التوظيف؟ ومن الواضح في كل الأحوال، أن القرارات المبدئية الخاصة باختيار أعضاء جدد، والتي تلبي المعيار المستخدم في نظام الترقيات، هي آليات فعالة لترسيخ الثقافة وتخليدها خاصة عندما تأتي مصحوبة بأساليب الاندماج الاجتماعي الموضوعية لنقل الافتراضات الثقافية.

ومن أكثر ما يعزز الافتراضات الأساسية هو معيار من يحصل على الترقية ومن لا يحصل عليها. من يتقاعد مبكراً ومن يتم تسريحه من العمل فعلياً بفصله أو إحالته إلى وظيفة تعتبر أقل أهمية، أو حتى «إبعاده بتوليته منصباً أعلى» بالنسبة لذوي المناصب العليا. وبالنسبة لشركة المعدات الرقمية فإن أي موظف لا يتمتع بدرجة كافية من الألمعية والذكاء تمكنه من المشاركة من لعبة مناقشة الأفكار والدفاع عن أفكاره الشخصية، فإنه سرعان ما يجد نفسه منعزلاً حيث يتم تسريحه من العمل في نهاية المطاف وبشكل مهذب بعد استمرار تجاهل الآخرين له. مثل هذا النمط من العزلة يحدث في شركة سيبا جايجي إذا كان الموظف لا يكتسب للشركة أو منتجاتها أو الإدارة العليا. فلم تكن الشركة تسرح الموظفين من العمل إلا في حالة ثبوت عدم أمانتهم أو لسلوكهم غير الأخلاقي، إلا أن مثل تلك العزلة أصبحت أشبه بالطرد في مفهوم كلتا الشركتين.

آليات الترسخ الأساسية؛

بعض الملاحظات الختامية؛

تتفاعل جميع آليات الترسخ هذه ويعزز بعضها بعضاً في حالة ما إذا كانت معتقدات القائد الشخصية وقيمه وافتراضاته متسقة. وإنني بالشروع في وضع هذه الفئات، إنما أحاول تحديد الطرق العديدة المختلفة التي يمكن للقادة من خلالها نقل افتراضاتهم للآخرين. فمعظم الموظفين الجدد في منظمة ما يمتلكون مخزوناً ضخماً من البيانات التي تتيح لهم سبر غور افتراضات القائد الحقيقية. ولذا فإن معظم عمليات الاندماج الاجتماعي تترسخ في نظام العمل اليومي المعتاد للمنظمة. وليس من الضروري أن يشارك الموظفون الجدد في تدريبات خاصة أو حلقات تعليمية لمعرفة الافتراضات الثقافية المهمة. وقد أصبحت هذه الأمور واضحة تمام الوضوح من خلال السلوك اليومي للقادة.

آليات التعزيز والتوضيح الثانوية؛

يُعد التصميم والهيكل والشكل الهندسي والطقوس والقصص بالإضافة إلى التصريحات بالنسبة لمنظمة ما ناشئة أدوات تعزيز ثقافية وليست أدوات لخلق الثقافة. فبمجرد أن تنمو المنظمة وتحقق الاستقرار، تظهر هذه الآليات نفسها لتكون آليات أساسية لتكوين الثقافة التي سوف تفرض قيوداً على القادة فيما بعد. غير أن هذه

الآليات تعد آليات ثانوية في نظر تلك المنظمات المتنامية؛ لأنها لا تعمل إلا إذا كانت متسقة مع الآليات الأولية التي سبق الحديث عنها. فعندما تتسق هذا الآليات فإنها سوف تنهض لبناء أيديولوجيات تنظيمية، ومن ثم صبغ الكثير من الأمور غير الرسمية المكتسبة في البداية بالطابع الرسمي. أما إذا كانت هذه الآليات غير متسقة، فإنها إما أن يتم تجاهلها أو أن تكون سبباً في الصراع الداخلي.

يمكن النظر إلى كل تلك الآليات الثانوية في هذه المرحلة على أنها نتاج صناعي ثقافي على درجة كبيرة من الوضوح، إلا أنه قد يكون من الصعب تفسيره بدون المعرفة التي يتمتع بها عضو المنظمة الداخلي والمستقاة من ملاحظته لسلوكيات القائد. وحينما تكون المنظمة في طور النشوء، فإن الافتراض السائد يبرز دوماً بوضوح فيما يبدية القادة من سلوك شخصي، وليس من خلال القرارات المكتوبة أو المستقاة من التصميمات المرئية والقرارات والطقوس والقصص والفلسفات المعلنة. وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الآليات الثانوية، وكما سنرى لاحقاً، من الممكن أن تكون عاملاً قوياً في تخليد الافتراضات حتى وإن كان القادة الجدد لمنظمة ناشئة يفضلون تغييرها.

التصميم والهيكل التنظيمي؛

بينما كنت ألاحظ المجموعات التنفيذية في أثناء عملها، ولاسيما مجموعات الجيل الأول التي تتزوي تحت قيادة مؤسس المنظمة، لاحظت أن تصميم المنظمة - وطريقة تقسيم خطوط الإنتاج، والمناطق التسويقية، والمسؤوليات الوظيفية - تكشف عن درجة كبيرة من العاطفة إلا أنها لا تعكس الكثير من السلوك المنطقي. إن متطلبات المهمة الأساسية - والتي تكمن في كيفية تنظيم المنظمة بحيث تضمن البقاء في المحيط الخارجي - تبدو مختلطة بافتراضات قوية حول العلاقات الداخلية والنظريات الخاصة بكيفية إنجاز المهام والتي تعتمد كثيراً على خلفية المؤسس أكثر من اعتمادها على تحليل الوضع الحالي.

غالباً ما يكون للمؤسسين نظريات قوية حول كيفية تنظيم المؤسسة لتحقيق أقصى درجات الفعالية. إذ يزعم البعض بأنهم لا يقررون إلا الصواب، ولذا فهم يضعون نظام تدرج وظيفي محكماً بالإضافة إلى السلطات شديدة المركزية. في حين يزعم البعض الآخر بأن قوة منظماتهم تتبع من قوة موظفيهم، ولذا فهم يؤسسون منظمة لامركزية بدرجة كبيرة تقلص دور السلطة قدر الإمكان. غير أن البعض ممن كانوا على شاكلة

أولسن يرى أن قوتهم تكمن في الحلول المدروسة، ومن ثم فهم يقومون بتوظيف أفراد أقوياء غير أنهم يضعون بناءً يجبر مثل هؤلاء الموظفين على تدارس الحلول التي يطرحونها مع بعضهم البعض ليضعوا بذلك حجر الأساس لمنظمة قياسية. ويؤمن بعض القادة بسياسة تقليل الاعتماد المتبادل حتى يضمن استقلال كل وحدة من وحدات المنظمة. بينما يؤمن البعض الآخر بسياسة إجراء الفحوصات والتوازنات حتى لا تعمل أي وحدة من وحدات المنظمة بشكل مستقل.

كما تختلف المعتقدات كذلك حول معدل الاستقرار الذي يتعين أن يكون عليه بناء معين. عند بعض القادة الذين يسعون للتوصل إلى الحل والتمسك به. في حين يقوم القادة الآخرون من أمثال أولسن بإعادة تصميم المنظمة بشكل دائم بحثاً عن حلول تناسب المشاكل المحتملة للظروف البيئية المتغيرة. فالتصميم الأولي للمنظمة وكذا عمليات إعادة التنظيم الدوري التي تمر بها الشركات تقدم فرصاً كبيرة للمؤسسين والقادة كي يفرسوا ما يحملونه من افتراضات حول المهمة ووسائل إنجازها وطبيعة الموظفين ونمط العلاقات السليمة التي يجب تعزيزها بينهم. بعض القادة لديهم القدرة على توضيح السبب وراء تصميمهم لمنظمتهم على هذا النحو. في حين يحاول الآخرون تسويق ذلك في وهم في الحقيقة لا يدركون مغزى الافتراضات التي يطلقونها على الرغم من أن تلك الافتراضات تكون مستنبطة في بعض الأحيان من النتائج. وعلى أي حال فإنه يمكن الاستفادة من هيكل المنظمة ونظام تصميمها في تعزيز افتراضات القادة. إلا أن تلك الافتراضات قلما شكلت قاعدة أولية دقيقة لغرس تلك الافتراضات. لأن الهيكل التنظيمي يمكن تفسيره عادة من قبل الموظفين بطرق مختلفة.

الأنظمة والإجراءات التنظيمية:

إن دورة الروتين اليومي والأسبوعي والفصلي والسنوي للإجراءات والتقارير والاستمارات وغيرها من المهام المتكررة التي يتعين القيام بها هي أكثر الجوانب وضوحاً في أي منظمة. كما أن مصدر مثل هذه الأعمال الروتينية يكون مجهولاً بالنسبة للمشاركين وكذا بالنسبة للإدارة العليا في بعض الأحيان. غير أن وجودها يضفي على ذلك العالم الغامض والمجهول من المنظمات نوعاً من البناء الهيكلي والقدرة التنبؤية. ولذا فالأنظمة والإجراءات تقوم بوظيفة تماثل تماماً وظيفة ذلك الهيكل الرسمي من حيث إنها تجعل الحياة داخلها أمراً يمكن التنبؤ به ومن ثم تحد من الغموض والقلق الذي يعقبه. وعلى الرغم من أن الموظفين يشكون في كثير من الأحيان من

البيروقراطية الخائفة، إلا أنهم بحاجة إلى القيام ببعض العمليات المتكررة لتجنب الوقوع فريسة للقلق من ذلك العالم المجهول الذي يصعب التنبؤ به.

ونظراً لأن أعضاء المجموعة يسعون للحصول على ذلك النوع من الاستقرار والحد من القلق، فإن المؤسسين والقادة أمامهم الفرصة لتعزيز افتراضاتهم عبر اكتنائها بسياج من الأنظمة والروتين. فعلى سبيل المثال، قام أولسن بتعزيز معتقده بأن الحقيقة لا يمكن التوصل إليها إلا بالتحاور، وذلك بتكوين أنماط متعددة من اللجان وبحضور اللقاءات التي يعقدونها. كما عزز شتاينبرج معتقده الذي يتعلق بالسلطة المطلقة بوضع عمليات مراجعة يقوم خلالها بالاستماع ثم يصدر بعدها أوامر حاسمة. وكانت سيبا-جايجي تعزز افتراضاتها بشأن الحقيقة المستتقة من العلم عن طريق القيام بدراسات بحثية رسمية قبل اتخاذ القرارات المهمة.

إن الأنظمة والإجراءات بمقدورها جعل عملية «مراعاة الاهتمام» عملية رسمية، ومن ثم تعزيز الرسالة التي تفيد بأن القائد يولي أموراً بعينها اهتماماً فعلياً. وهذا هو السبب في أن رئيس المنظمة الذي يسعى للحصول على برامج للتطوير الإداري، يحقق تقدماً فائقاً في هذا الأمر من خلال تحويل المراجعات الدورية لأداء كل مرؤوس لديه إلى مسألة رسمية. إذ الغرض من التمسك بالإجراءات الروتينية في وضع الميزانية رسمياً أو في التخطيط في كثير من الأحيان هو توفير وسيلة لتذكير المرؤوسين بالمسائل التي يعتبرها القائد مهمة كي ينتبهوا إليها أكثر مما هو بهدف وضع الخطط والميزانيات.

إذا لم يقيم المؤسسون أو القادة بتصميم برامج وإجراءات لتكون آليات تعزيز، فإنهم بذلك يفتحون الباب أمام التضاربات في الثقافة التي تكونت على مر العصور، أو يضعفون أثر الرسالة التي ييغون توصيلها من البداية. ولذا فإن المدير التنفيذي القوي الذي يؤمن، مثله في ذلك مثل أولسن، بأن مديري خطوط الإنتاج يجب أن يتحكموا في العملية برمتها، عليه أن يضمن أن إجراءات التحكم المالي للمنظمة تتفق مع ذلك المعتقد. فإذا سمح بتكوين منظمة مالية مركزية، وإذا اهتم بالبيانات المستتقة من هذه المنظمة، فإنه بذلك يبعث بإشارات تناقض الافتراض القائل بأن المديرين عليهم التحكم في شئونهم المالية. ولذا فقد تنشأ ثقافة فرعية ما في إطار المنظمة في حين تنشأ ثقافة فرعية مختلفة في إطار المنظمة المالية المركزية. فإذا انتهى الأمر بهذه المجموعات إلى التصارع فيما بينها، فإن ذلك ليس إلا نتيجة مباشرة للتناقضات الأولية في المنطق الذي وضع على أساسه التصميم وليس نتيجة لدوافع المديرين الشخصية أو التنافسية بشأن تلك المهام.

طقوس المنظمة وشعائرها:

قد ينظر بعض دارسي الثقافة إلى الطقوس والشعائر الخاصة بالمنظمة على أنها أمور أساسية لحل رموز الافتراضات الثقافية وأيضاً توصيلها إلى الآخرين (ديل وكيندي، 1982، 1999، Deal and Kennedy، ترايس وبير، Trice and Beyer، 1984، 1985). وأشك في أن مركزية الطقوس في علم الأنثروبولوجيا التقليدية تتعلق بصعوبة الملاحظة الشخصية لآليات الترسيخ الأساسية التي سبق الإشارة إليها في هذا الفصل. وإذا كانت الطقوس والشعائر التي استمرت لفترة طويلة هي البيانات الوحيدة الواضحة لدينا، فإنه يتعين علينا بالطبع أن نعتمد عليها قدر الإمكان. وكذلك الأمر بالنسبة للتركيب والعمليات، فإننا إذا لم يكن لدينا سوى هذه البيانات فسيكون من الصعب مجرد فهم أي الافتراضات التي يعتنقها القادة والتي أدت إلى خلق طقوس وشعائر خاصة. ومن الناحية الأخرى، فإن المرء، من وجهة نظر القائد، إن استطاع أن يجعل من سلوكيات معينة طقوساً لها أهميتها، فإنه بذلك يصبح أداة تعزيز قوية.

كانت «لقاءات وودز» Woods meetings الشهيرة، في شركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، والمخصصة لدراسة القضايا الإستراتيجية ذات المدى الطويل، عادة ما تُعقد بعيداً عن مكان العمل في بيئة لا تُغير الرسمية اهتماماً على الإطلاق. بل تشجع على عدم التقيد بها، والمساواة في الرتبة الوظيفية ومن ثم التهاور على قدم المساواة. وكان اللقاء يستمر ليومين أو أكثر في العادة، وكان يشتمل على بعض الأنشطة البدنية كرياضة المشي أو تسلق الجبال. لقد كان أولسن يعتقد اعتقاداً راسخاً أن الموظفين إذا اشتركوا في تلك الأنشطة الممتعة بعيداً عن الإطار الرسمي، فإنهم سيتعلمون كيف يثق بعضهم في بعض، وكيف يكونون أكثر وضوحاً فيما بينهم. ومع تطور المنظمة، تتبنى المجموعات الوظيفية المختلفة هذا الأسلوب من اللقاءات لدرجة أن اللقاءات الخارجية الدورية هذه أصبحت طقوساً مؤسسية لها مسمياتها وأخبارها وإجراءاتها الخاصة غير الرسمية.

وكانت اللقاءات السنوية في شركة سيبا-جايجي تشتمل في العادة على الحدث الرياضي غير المفاجئ وهو من تلك الأنواع التي لا يجيدها أحد ومن ثم يتساوى فيها الجميع. وكان المشاركون يتصرفون بحرية، ويبدلون قصارى جهدهم، ويخفقون في تحقيق الفوز، ويسخر بعضهم من بعض بأسلوب غير مبتذل. وكان الأمر كما لو كانت المجموعة تحاول أن تقول لنفسها «إننا علماء جادون ورجال أعمال ماهرون. لكننا أيضاً نعرف كيف يكون اللعب». وأثناء اللعب، كان يتم توصيل الرسائل غير الرسمية

التي لا يُسمح بها في نطاق العمل الرسمي. ومن ثم تعويض الموظفين إلى حد ما عن نظام التدرج الوظيفي الصارم.

يستطيع المرء أن يجد أمثلة للأنشطة وللأحداث الطقوسية الرسمية في معظم المؤسسات، إلا أنها لا تكشف إلا عن أجزاء بسيطة للغاية من سلسلة الافتراضات المكونة لثقافة منظمة ما. وهنا يكمن خطر التأكيد بشدة على دراسة طقوس المنظمات، إذ ربما لم يتمكن المرء إلا من حل رموز جزء واحد فقط من الثقافة. غير أنه قد لا يكون لديه أساس ينطلق منه في معرفة ما يحدث من أمور أخرى وإلى أي مدى تُعد الأنشطة الطقوسية مهمة بالنظر إلى كافة الأمور.

تصميم الفضاء المادي، والواجهات والمباني؛

يشمل التصميم المادي جميع الخصائص المرئية للمنظمة التي تقع عليها عين العملاء والمعملاء والمتعهدين والموظفين الجدد والزوار. فالرسالة المستوحاة من البيئة المادية، كما هو الحال بالنسبة للهيكل والإجراءات، تعزز رسائل القائد بشكل كبير، إلا أن ذلك لا يمكن إلا إذا أُدبرت لتحقيق هذا الغرض (ستيل 1974، Steele). فإن لم يتم إدارتها بوضوح، فإنها قد تعكس افتراضات المهندس المعماري أو مديري التخطيط والمرافق أو المعايير المحلية السائدة في المجتمع أو غيرها من الافتراضات الثقافية الفرعية.

وفي كثير من الأحيان، يفضل القادة ممن لهم فلسفة وأسلوب واضحان، تجسيد ذلك الأسلوب لينعكس على الصورة المرئية للمنظمة. فقد فضلت شركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، بما لها من افتراضات حول الحقيقة المستتقة من الصراع وحول أهمية الاتصال المفتوح، نموذج المكاتب المفتوحة الذي سبقت الإشارة إليه. وقد عكس هذا التصميم بوضوح تأكيد المساواة وسهولة الاتصال وأهمية العلاقات بين الموظفين. كما أن موقع المكتب في شركة قديمة لصناعة الصوف نقل عن أولسن هذا التأكيد الصارم على مبدأ الاقتصاد والبساطة. إن ما تقع عليه عين الزائر في المنظمة كان انعكاساً دقيقاً للافتراضات المتعمقة، وكان من المؤشرات الدالة على ذلك التعمق أن المؤثرات كانت تتكاثر في مكاتب هذه المنظمة التي تنتشر في أرجاء العالم.

كانت شركة سيبا-جايجي تولي أهمية كبرى لخبرة الفرد واستقلاله. إلا أنها وبسبب افتراضها بأن المرء الذي يحتل وظيفة معينة يكون هو الخبير المطلق في تخصصات هذه الوظيفة، فقد أصبحت رمزاً مادياً على النظام السلطوي من خلال

منح الموظفين الخصوصية. حيث قضى المديرون في شركة سيبا-جايجي وقتاً طويلاً في دراسة تفاصيل الأمور وحدهم كما عقدوا مؤتمرات فردية مع الآخرين من المعنيين بهذا الأمر بشكل كبير وفرضوا الحماية على خصوصية الآخرين حتى يمكنهم إنجاز المهام المسندة إليهم. وكما كان الحال في شركة المعدات الرقمية، لم تكن هذه الأمور في شركة سيبا-جايجي نتاجاً صناعياً متعمداً أو تصادفياً. حيث عكست الافتراضات الأساسية لكيفية إنجاز العمل وكيفية إدارة العلاقات وكيفية التوصل إلى الحقيقة.

قصص حول أحداث وشخصيات مهمة:

بمجرد أن تتكون المجموعة ويكون لها تاريخ، فإن جزءاً من هذا التاريخ يتجسد على شكل قصص حول أحداث وسلوكيات قيادية (الآن وآخرون 2002، Allan et al.، مارتن و باورز 1983، Martin and Powers، نيوهاوزر 1993، Neuhauser، فيلكينز 1983، Wilkins). ولذا فالقصة - سواء جاءت في شكل قول مأثور أو أسطورة أو حتى خرافة - فإنها تعزز افتراضات وتعلم الموظفين الجدد افتراضات أخرى. وعلى أي حال فلأن الرسالة التي نجدها في القصة تكون في كثير من الأحيان قابلة للاستنباط بدرجة كبيرة أو قد تكون غامضة، فإن هذا الشكل من الاتصال لا يمكن الوثوق به إلى حد ما. ولا يمكن للقادة على الإطلاق أن يتحكموا فيما سيرد بشأنهم في ثانيا تلك القصص. على الرغم من أنهم يستطيعون بكل تأكيد تعزيز القصص التي يرضون عنها، بل ربما استطاعوا اختلاق قصص تحمل الرسائل التي يرغبون في توصيلها. كما أن القادة قد يجعلون أنفسهم في محط أنظار الآخرين بدرجة كبيرة لكي يزيّدوا من احتمالية تداول القصص التي تسرد عنهم، إلا أن محاولة إدارة الرسالة في بعض الأحيان قد يكون لها أثر عكسي لأن القصة ربما كشفت التناقضات والصراعات في القائد نفسه.

الجهود الرامية لحل رموز الثقافة عبر جمع القصص تواجه المشكلة نفسها التي تواجه عملية حل رموز الطقوس، فالمرء لا يمكنه استخلاص الهدف من القصة بشكل صحيح دائماً ما لم يكن على علم بحقائق أخرى عن القادة. فإذا كان المرء متفهماً للثقافة، فإن القصص يمكن أن تكون أداة لتعزيز ذلك الفهم وجعله ملموساً. إلا أنه من الخطورة بمكان أن يعتمد المرء في المقام الأول على القصص وحدها في تحقيق هذا الفهم.

حكى عن كين أولسن على سبيل المثال قصة تقول بأنه عندما شاهد الحاسوب الشخصي الذي أنتجته شركة آي بي إم لأول مرة. قال "من يريد حاسوباً في منزله؟" ثم أردف قائلاً: «كم وددت تسريح المهندسين الذين صمموا تلك القطعة من الزباله». هذه القصة تحمل رسائل قوية عن الشعور بالتحيز لدى أولسن، إلا أنه تبين أن إحدى هذه الرسائل فقط هي التي فسرت تفسيراً صحيحاً. حيث كان أولسن يعتقد بأن أجهزة الحاسوب الشخصية أقل أناقة عما كان يرغب في إنتاجه، ولكن ملاحظته عن الحواسيب في المنزل جاءت في سياق سيطرة الحاسوب على كل ما بداخل المنزل. هذه الملاحظة جاءت في وقت وصلت فيه المخاوف من أن تتولى الحواسيب جميع المهام في حياتنا لدرجة جعلتها تمثل مخاوف حقيقية. وذلك على النحو الذي قد يتذكره مشاهدو فيلم رحلة إلى الفضاء الذي عُرض في ٢٠٠١. لقد رحب أولسن بالحواسيب في بيته بصفتها ألعاباً إلكترونية وليس بوصفها آليات لتنظيم الأنشطة اليومية والتحكم فيها.

تصريحات رسمية للفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية:

الآلية الأخيرة للصياغة والتعزيز التي يتعين ذكرها هي التصريحات الرسمية - ويُقصد بها المحاولة التي يقوم بها المؤسسون أو القادة بهدف تحديد قيمها وافترضاياتها بوضوح. وفي العادة لا تبرز هذه التصريحات إلا جزءاً ضئيلاً من مجموعة الافتراضات الفاعلة في المجموعة. وعلى الأرجح، ستبرز فقط تلك الجوانب من فلسفة القائد أو إيديولوجيته التي تظهر نفسها علانية. هذه التصريحات العلنية لها قيمة بالنسبة للقائد بوصفها وسيلة لتأكيد وجود أشياء معينة في المنظمة لتصبح قيماً يلتف حولها الأفراد وكأدوات تذكير للافتراضات الأساسية كي لا تُنسى. وعلى أي حال فإن التصريحات الرسمية، لا يمكن النظر إليها بوصفها وسيلة لتحديد ثقافة المنظمة، بل إنها، في أحسن الأحوال، تشمل جانباً بسيطاً من الثقافة المعلنة ذات الصلة، وهي تلك الجوانب التي يجد القادة أنهم من المفيد لهم نشرها على أنها إيديولوجية أو بؤرة تركيز المنظمة.

ملخص واستنتاجات:

تناول هذا الفصل كيفية تعميق القادة للافتراضات التي يؤمنون بها وما يتعلق بذلك من تهيئة لظروف نشأة الثقافة. وتأتي ستة آليات من ضمن تلك التي ناقشناها لتكون الأدوات الأساسية الفاعلة التي، وفقاً لها، يعمق المؤسسون أو القادة افتراضاتهم الخاصة في الأنشطة الحياتية اليومية لمنظمتهم. فالقادة ينقلون افتراضاتهم التي

يؤمنون بها صراحة وضمناً من خلال ما يهتمون به ويرصدون له المكافآت. ومن خلال طرق توزيع الموارد، وطريقتهم في تحديد الأدوار. وأسلوب تعاملهم مع الحوادث الحرجة، ومعيار الاستقطاب والاختيار والترقية والفصل من العمل الذي يركنون إليه. فإذا وقع بينها صراعات فإن الصراعات وعدم الاتساق ينتقل إلى الموظفين وتصبح جزءاً من الثقافة أو تصبح أساساً لثقافات فرعية وثقافات مضادة.

إن الرسائل التي ترسخت في هيكل المنظمة وإجراءاتها وروتينها وطقوسها وتصميمها المادي وقصصها وأساطيرها وتصريحاتها الرسمية عن نفسها هي رسائل أقل فعالية وأكثر غموضاً وأصعب في التحكم. والأمر المهم الذي يجب استيعابه هو أن كل هذه الآليات تنقل محتوى الثقافة بالفعل إلى الموظفين الجدد، كما أن القادة ليسوا مخيرين في نقل الثقافة من عدم نقلها إذ يقتصر ذلك على مدى تحكمهم فيما ينقلونه.

في المراحل الأولى لنمو المنظمة تكون الآليات الثانوية لهيكل المنظمة والإجراءات والطقوس والقيم المعتقدة بشكل رسمي بمثابة عوامل مساندة فحسب، ولكن ما إن تبلغ المنظمة مرحلة النضج والاستقرار حتى تصبح هذه الآليات آليات أساسية للإبقاء على المنظمة - وهو ما نطلق عليه في نهاية المطاف صبغ المنظمة بالطابع المؤسسي أو الطابع البيروقراطي. وكلما كان لهذه الآليات دورٌ مؤثرٌ في إنجاح المنظمة، كانت المحك أو المعيار الذي يجري اختيار القادة الجدد وفقاً له. ونتيجة لذلك فإن احتمالات أن يصبح القادة الجدد أدوات للتغيير الثقافي تتضاءل بنمو المنظمة وبلوغها مرحلة النضج. ولذا فإن عملية الاندماج الاجتماعي تبدأ خطواتها لتعكس الجوانب التي حققت نجاحاً في الماضي وليس الجوانب التي يمكن أن تكون الأجندة الأساسية للقيادة الحالية، ولذا فإن ديناميكيات المنظمة في فترة «منتصف العمر» تختلف تماماً عن ديناميكيات المنظمات الشابة أو الناهضة كما سيتضح في الفصول التالية.

على الرغم من أن نماذج القيادة في هذا الفصل تُستقى في الأساس من المؤسسين. فإن أي مدير يمكنه أن يبدأ بالتركيز على هذه الآليات أثناء محاولته تعليم مرؤوسيه بعض طرق الاستيعاب والتفكير والشعور. أما ما يجب على المدير إدراكه فهو أن كافة الآليات الأساسية يجب استخدامها، وأنها يجب أن تكون متسقة بعضها مع بعض. حيث تخفق العديد من برامج التغيير بسبب إخفاق القائد الذي يرغب في التغيير، في استخدام مجموعة الآليات تلك. ولوضع الأمور بطريقة إيجابية فإن المدير عندما يقرر تغيير افتراضات مجموعة ما من مجموعات العمل عن طريق استخدام جميع هذه الآليات فإن هذا المدير يصبح بذلك قائداً.

(١٤)

الدور المتغير للقيادة في «منتصف العمر» التنظيمي

إذا كانت المنظمة ناجحة في أداء رسالتها فإنها سوف تصل إلى مرحلة النضج وربما إلى مرحلة النمو. حيث سيبلغ السن بالمؤسسين مبلغه أو تنقضي حياتهم ومن ثم يحل محلهم قادة حصلوا على ترقياتهم داخل المنظمة. كما ستتطور ملكية الشركة من قبل المؤسسين أو الأسر المؤسسة إلى نظام الملكية العامة والحوكمة من خلال مجالس الإدارة. وربما يبدأ القرار باستمرار نظام الملكية الخاصة أو المضي في نظام الملكية العامة قراراً مالياً، إلا أن له عواقب ثقافية خطيرة، إذ يستطيع القادة، في ظل نظام الملكية الخاصة، الاستمرار في فرض قيمهم وافتراساتهم الشخصية باستخدام جميع الآليات المذكورة في الفصل الأخير. وما إن تنتقل الإدارة إلى المدير التنفيذي ومجلس الإدارة حتى يصبح الدور القيادي أكثر تشتتاً ومؤقتاً بصورة أكبر، لأن المديرين التنفيذيين وأعضاء المجلس عادة ما تكون فترة بقائهم في المنصب محدودة كما يكونون أكثر عرضة للمساءلة من حملة الأسهم.

ذلك يعني من ناحية أن القيم المعتمدة سوف تتمحي إن لم يلتزم بها المديرون التنفيذيون، ومن الناحية الأخرى، فإنها تجعل من السهل على المؤسسة القيام بالتغييرات اللازمة في أهدافها ووسائلها وكذلك تغيير عناصر الثقافة إن تطلب الأمر. ربما يجهل المؤسسون هذه القضايا، ولذا قد يتعين توعيتهم بهذه الأمور من قبل إداراتهم أو من قبل الأعضاء من خارج المنظمة لمجلس الإدارة إذا كان لديهم علم بذلك.

مع النمو يأتي التفاوت بين المجموعات الفرعية المختلفة والتي سوف تهين لنفسها ثقافتها الخاصة بمرور الزمن. كما أن السياق البيئي الذي سوف تعمل فيه المنظمة وأيضاً هذه المجموعات الفرعية المختلفة سوف يتطور، مما يستلزم قيام المنظمة بأنشطة جديدة. فالقيادة، خاصة على صعيد الثقافة التنفيذية، يمكنها أن تؤثر في طبيعة هذا التفاوت بطرق مهمة (انظر الفصل العاشر). ولتأكيد ذلك فإن المعيار الذي يلجأ إليه المديرون التنفيذيون في تطوير منظماتهم يتعلق في العادة بالأمور المالية والتسويق والتقنية والمنتجات. كما أن التداعيات الثقافية للطرق المختلفة في التمييز بين المنظمات تعد من الأمور التي يغفلها الكثيرون.

إن ثقافة المنظمة المبنية على نجاحات سابقة قد تصبح، بدرجات متفاوتة، خللاً يحتاج إلى ما قد ينظر له القائد على أنه «تغيير ثقافي». كما أنه من الممكن أن تسهل طريقة إدارة هذا النمو من إحداث هذا التغيير. فجميع ظواهر المنظمات ذات المرحلة العمرية المتوسطة تتمخض عن ديناميكيات ثقافية جديدة تتطلب نموذجاً مختلفاً تماماً من السلوك القيادي إذا أرادت المنظمة أن تحافظ على بقائها.

التمايز إلى مجموعات فرعية ونمو الثقافات الفرعية؛

تعانى كل المنظمات عملية التمايز هذه كلما تقدم بها السن أو كلما حققت نمواً. ويطلق على هذا الأمر تقسيم العمالة أو التوظيف أو التقسيم أو التوزيع. وعلى أية حال، فإن العامل المشترك بينها جميعاً هو أنه كلما ارتفع عدد الموظفين والعملاء والبضائع والخدمات، قلت كفاءة المؤسسين في التنسيق بين جميع الأمور. فإذا كانت المؤسسة ناجحة فإنها حتماً تكون مجموعات أصغر تبدأ بنفسها وبجهود قادتها في عملية تكوين الثقافة. وتأتي القاعدة الأساسية التي يحدث هذا التمايز وفقاً لها على النحو التالي:

- ١- التمايز الوظيفي / المهني.
- ٢- اللامركزية الجغرافية.
- ٣- التمايز من خلال المنتج أو السوق أو التكنولوجيا.
- ٤- التقسيم.
- ٥- التمايز من خلال مستوى التدرج الوظيفي.

التمايز الوظيفي / المهني؛

تُسَمَد العناصر المكونة للثقافة الفرعية الوظيفية من الثقافة التقنية والوظيفية. يقوم قسم الإنتاج بتوظيف أفراد مدربين في مجال التصنيع والهندسة، كما يقوم قسم التمويل بتوظيف أنماط مدربة اقتصادياً ومالياً، ويقوم قسم المبيعات بتوظيف المتخصصين في مجال المبيعات، كما يوظف قطاع البحث والتطوير أخصائيين فنيين، وهكذا. وعلى الرغم من أن هؤلاء الموظفين الجدد سوف ينخرطون اجتماعياً بدرجة كبيرة في الثقافة الأساسية للمنظمة. كما أشرنا في الفصلين الثاني والثالث عشر، فإنهم سيجلبون معهم افتراضات ثقافية أخرى استمدوها من تعليمهم ومن الارتباط بمجتمعهم المهني (فان مانن وبارلي Van Maanen and Barley, 1984). مثل هذه

الاختلافات تنشأ في البداية من الاختلافات الشخصية التي تدفع الأفراد لاختيار مهن مختلفة ثم يختارون العمل في مهنة محددة من خلال ما يعقب ذلك من تعلم واندماج في المجتمع (هولاند 1985، Holland، شاين 1971، 1978، Schein، ب: فان مانن وشاين 1979، Van Maaned and Schein).

سوف تختلف الثقافات الخاصة بالمهن المختلفة، من حيث الافتراضات المشتركة التي يتمسك بها أعضاء تلك المهن، وذلك نظراً للتقنية الرئيسية التي تتطوي عليها كل مهنة. ولذا فإن المهندسين والأطباء والمحامين والمحاسبين وغيرهم، سيختلف بعضهم عن بعض في معتقداتهم وقيمهم الأساسية وافتراضاتهم الضمنية، وذلك لأنهم يقومون بأعمال مختلفة تماماً، ودربوا بطريقة مختلفة، ومن ثم كانت لهم هويتهم الخاصة في ممارسة مهنتهم. ولذا فإن المرء سيجد في كل مجال مزيجاً من افتراضات المؤسس وكذا الافتراضات المرتبطة بالمجموعة الوظيفية/ المهنية.

ولنذكر في هذا المقام الدراسة التي قامت بها دورتي Dougherty عام (١٩٩٠)، حول المقدمات الناجحة وغير الناجحة للمنتج الجديد، والتي توصلت خلالها إلى أن جميع فرق تطوير المنتج يتفقون على أن المرء بحاجة إلى أن يعرف قدر المستطاع عن عملائه المرتقبين، غير أن افتراضات الثقافة الفرعية حول العملاء تميز طبيعة المعلومة التي يمتلكها كل مجموعة وظيفية.

إن الثقافة الفرعية القوية المستتدة إلى أساس تقني ومهني يطلق عليها تقنية المعلومات، تقوم على عدد من الافتراضات التي تتضارب مع افتراضات الثقافة الفرعية الأخرى. وتعد تقنية المعلومات مثلاً رئيساً على ما أطلقت عليه في الفصل العاشر، الثقافة الهندسية حيث كرس هذا المثال في الأساس للعمل على تحسين المنتج والإبداع فيه. وعلى سبيل المثال تقدم تقنية المعلومات الافتراضات التالية:

■ يمكن جمع المعلومات وتخزينها في وحدات صغيرة (البايت) ونقلها إلكترونياً.

■ مزيد من المعلومات دائماً أفضل من قلتها.

■ كلما أمكن التعبير عن المعلومات بطريقة كمية كان أفضل.

■ يمكن الاحتفاظ بالمعلومة وعرضها على شاشة الكمبيوتر في الوقت المحدد، ولذا فالمكتب الخالي من الأوراق مسألة ممكنة بل مرغوب فيها.

■ التقنية هي صاحبة الريادة وعلى الموظفين التكيف معها.

- يستطيع الموظفون بل وينبغي عليهم تعلم لغة تقنية المعلومات ووسائلها .
- سوف تتخلى الإدارة عن التدرج الوظيفي إذا استطاعت تقنية المعلومات توفير آليات تنسيق أفضل .
- كلما كانت المنظمة مترابطة ارتفع مستوى أدائها .
- سوف يستخدم الموظفون المعلومات بمسؤولية وبشكل ملائم .
- يمكن أن تُستبدل الأوراق بمعلومات مخزنة إلكترونياً .
- وبالمقارنة فإن ثقافة المشغل والتنفيذي قد تحمل افتراضات مناقضة. إذ ربما يأتي المشغلون أو التنفيذيون أو كلا الفريقين معاً، على سبيل المثال، بالافتراضات التالية:
- يجب أن تشتمل المعلومات المتعلقة بالعمليات على الاتصال المباشر بالموظفين كي يتسنى استيعابها بشكل دقيق.
- يتعين استخلاص المعلومات من البيانات الأولية والتي لن يكون لها مغزى إلا في سياق محدد دائم التغير.
- تستببط المعاني من النماذج المعقدة فقط.
- التكاليف المرتبطة بسرعة التنفيذ قد لا تستحق قيمتها .
- شدة الارتباط تسبب الإفراط في المعلومات.
- كلما زادت المعلومات التي تمتلكها زادت حاجتك إليها .
- يتعين عدم قياس أنواع معينة من المعلومات كالملاحظات الشخصية على تقييم الأداء قياساً كمياً وعدم حوسبتها .
- القدرة على رؤية واستخدام النماذج الورقية تعد مسألة جوهرية في العديد من المهام .
- يتعين أن تُكيف التقنية نفسها مع الموظفين كما يجب أن تكون سهلة الاستخدام .
- يُعد التدرج الوظيفي مسألة جوهرية بالنسبة للأنظمة الإنسانية، وآلية تنسيق أساسية، بغض النظر عن مدى فعالية الاتصالات الشبكية .
- يُعد التحكم في المعلومات أداة إدارية أساسية كما يعد الطريقة الوحيدة للحفاظ على القوة والمكانة .

إذا كان المدير التنفيذي يفهم الافتراضات المختلفة لهذه الثقافات الوظيفية الفرعية، فإن عليه أن يدرك أن بإمكانها التأثير في سير تطور المنظمة من خلال أنماط التحفيز والتحكم التي تخلقها. فبإمكانها إما أن تضيف على وظيفة تقنية المعلومات مزيداً من القوة وذلك لدعم افتراضاتها، أو أن توحى لوحداث تنفيذ المهام بأنه لا يتعين عليها الانصياع للحل المقترح من قبل تقنية المعلومات.

إن معوقات الاتصال بين الثقافات الوظيفية الفرعية تصبح في بعض الحالات بالغة القوة ومتأصلة لدرجة أن المنظمات ينبغي عليها التوصل إلى وظائف أو عمليات ذات نطاق واسع. وأوضح مثال على ذلك، الهندسة الإنتاجية التي يكمن هدفها الرئيسي في تيسير عملية نقل المنتج من مرحلة التصميم الهندسي إلى الإنتاج. وإذا تساءل المرء عن سبب أهمية هذه الوظيفة فإنه يجد أن التصميم الهندسي بدونها يضع التصميم لأشياء لا يمكن القيام بها في العادة، أو أن تصميمها مكلف للغاية، وأن عملية الاتصال «العادية» بين الإنتاج والهندسة ليست كافية لمعالجة هذه المشكلة. ومن المحتمل أن تتهم الهندسة الإنتاج بالبطء وعدم الإبداع، في حين يتهم الإنتاج الهندسة بعدم الواقعية وافتقاره للاهتمام بالتكلفة والاهتمام المبالغ فيه بأنافة المنتج بدلاً من الجانب العملي له. إنه يتعين على القادة التنفيذيين أن يدركوا هذه الأمور بصفقتها قضايا ثقافية بحاجة إلى الإدارة.

إن الثقافة الفرعية للبيع والتسويق والبحث والتطوير لا تكون في كثير من الأحيان منسجمة بعضها مع بعض لدرجة أن المنظمات أدركت أهمية تكوين فرق عمل أو فرق عمل معنية بالمشروع، تجمع في يدها جميع الوظائف خلال عملية تطوير المنتج الأولية. إلا أن ذلك لم يكن كافياً في حد ذاته لضمان التفاهم عبر الحدود الثقافية الفرعية، كما أوضح البحث الذي قامت به دورتي Dougherty عام ١٩٩٠.

وخلاصة القول: إن الثقافات الوظيفية الفرعية تأتي بالتنوع الذي يلزم المجتمعات المهنية والتقنيات المحددة للوظائف. وهذا التنوع يخلق المشكلة الرئيسية للتكامل والتوافق اللذين يُعدّان من أكثر أجزاء الإدارة العامة صعوبةً في كثير من الأحيان، من حيث إن القائد يتعين عليه عندئذ استقدام أعضاء للمنظمة ممن لهم وجهات نظر مختلفة بالفعل تستند إلى حصيلتهم العلمية وتجربتهم في المنظمة. فإذا توقع القائد هذه المشاكل، فإن بإمكانه إما أن يتجنب التنظيم وفق الوظيفة أو الجمع بين الوظائف المختلفة في حوارات تحفز على التفاهم المتبادل للافتراضات المسلّم بها من قبل كل فريق. ولتيسير مثل هذا الاتصال بين حدود الثقافات الفرعية فإن الأمر يتطلب

تواضع القائد الثقافي وقدرته. ليس فقط على استيعاب اختلافات الثقافة الفرعية بل أيضاً احترامها.

التمايز الجغرافي:

تشكل القاعدة الثانية لتكوين ثقافات فرعية، والتي لها نفس القوة. عندما تنمو المنظمة بدرجة تدفع القيادة لاتخاذ قرار بتقسيمها إلى وحدات جغرافية متعددة وذلك لأي من الأمور الحتمية التالية:

- الحاجة إلى مزيد من المعرفة بقواعد العمل المختلفة واكتشاف أن العملاء المنتشرين جغرافياً يتطلبون في كثير من الأحيان بضائع وخدمات مختلفة تماماً.
- الحاجة إلى الاستفادة من تكاليف العمالة المحلية في بعض المناطق الجغرافية.
- جدوى تكلفة الاقتراب لمكان وجود المواد الخام ومصادر الطاقة ومورديها.
- طلب العملاء المحليين الذي يقضي بأن المنتجات إذا وجب بيعها في السوق المحلي. فإنه يتعين أن تكون قد أنتجت في منطقة السوق أيضاً. وذلك حماية للعمال المحليين وللتعرف على تقنية التصنيع ذات الصلة.

ومع ذلك فإنه لا يمكن توقع النتائج الثقافية، في كثير من الأحيان. لأن الوحدات الجغرافية تقوم حتماً بتبني بعض افتراضات الثقافة المضيفة التي يعملون في كنفها. فالشركات التابعة أو وحدات البيع التي تعمل في دول مختلفة تتأثر حتماً بثقافات تلك البلدان حتى ولو كانت تعتمد في الأصل على موظفين ومديرين من البلد المضيف. فإذا تم توظيف المواطنين المحليين فإن التأثير يكون أقوى بالتأكيد. وتصبح عملية التأثير المحلي أشد وضوحاً حيثما تدخلت أخلاق الأعمال. ومن أمثلة ذلك، عندما يكون تقديم المال للموردين أو موظفي الحكومة المحلية يُعرف في إحدى الدول بالرشوة أو الإتاوة ومن ثم يُعد عملاً غير مشروع وغير أخلاقي في حين أن العمل نفسه لا يُعد، في دولة أخرى. عملاً مشروعاً فحسب بل يُعد جزءاً أساسياً وطبيعياً من إنجاز الأعمال.

إن عملية اختيار الموظفين لإدارة الوحدات المتفرقة جغرافياً هي في حد ذاتها قرار ذو علاقة ثقافية. فإذا انتاب قيادة المنظمة شعورٌ قويٌّ حيال إدانة افتراضاتها الأساسية ونشرها، فإنها تتجه إلى إيفاد مديري إدارة عليا من مقر الشركة الأم إلى تلك المناطق، أما إذا اختارت مديرين محليين، فإنها تتجه إلى تعريضهم لعملية

اندماج اجتماعي مكثفة. وأذكر، على سبيل المثال، أنني التقيت في سنغافورة برجل أسترالي كان قد حصل للتو على لقب رئيس مصنع هيولت - باكارد المقام هناك، وعلى الرغم من أنه قد عُيِّن في أستراليا وكان يتعين عليه قضاء معظم حياته الوظيفية في سنغافورة إلا أنه كان موظفاً مخلصاً للشركة. وعندما سألته عن ذلك، أعرب قائلاً بأنه بعد أن تم تعيينه كان عليه أن يتجه لكاليفورنيا حيث التقى فور وصوله بالسيد باكارد نفسه. بعدها قضى ست ساعات مع كبار المديرين. وفي الأسبوعين التاليين حصل على تدريب شامل على منهج شركة إتش بي وكان يتم تشجيعه في كثير من الأحيان على زيارة المراكز الرئيسية للشركة. غير أن أكثر الأشياء التي تركت فيه انطباعاً قوياً، كانت درجة الأهمية التي حظي بها لقاءه بالإدارة العليا، حيث كان استعدادهم للقائه عامل تحفيز له يدفعه للتعرف على القيم الرئيسية المترسخة في منهج الشركة والحفاظ عليها.

وبالنسبة لشركة المعدات الرقمية فقد كان مديرو الإدارة العليا المسئولون عن مناطق وبلدان واسعة يقيمون في تلك البلدان، غير أنهم كانوا يقضون يومين أو ثلاثة في المركز الرئيسي يجتمعون خلالها بأولسن وغيره من مديري الإدارة العليا، ومن ثم كان الافتراض الرئيسي الذي تعمل في ظله شركة المعدات الرقمية يلقي الدعم بصورة مستمرة، على الرغم من أن معظم الموظفين كانوا موظفين محليين.

لقد دعيت ذات مرة لإلقاء كلمة على مجموعة من مديري شركة سيبا-جايجي في مقر الشركة الثانوي بالولايات المتحدة، وذلك لأعطيهم صورة عن ثقافة شركة سيبا-جايجي كما لمستها في المركز الرئيسي في بازل. ولم يسبق لي الاتصال بمجموعة الشركة التابعة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى ذلك الوقت. وبعد أن قمت بعرض النموذج الثقافي للشركة على النحو الذي لمستته (وكما أوضحت في الفصل الثالث)، انتاب الحضور شعور حقيقي بالصدمة، أفصح عنه أحد المديرين الذي قال: «يا إلهي، هل هذا نحن!». كان هذا المدير مصدوماً بشكل خاص لأنه كان يعتقد بأن مجموعة سيبا - جايجي في الولايات المتحدة الأمريكية يتحتم أن تكون مختلفة بصورة كبيرة لأن معظم الأعضاء هناك كانوا أمريكيين. ولكن يبدو أن ثقافة الشركة قد رسخت نفسها عبر الحدود الدولية.

ومن الناحية الأخرى، فإن الثقافة المحلية حتماً تشكل الثقافة الفرعية الجغرافية كذلك، حيث يجد المرء مزيجاً من الافتراضات في كل منطقة جغرافية، والتي لا تعكس الثقافة المحلية للبلد فحسب، بل تعكس أيضاً ظروف الأعمال ومتطلبات العمل

وخلافه. وعلى سبيل المثال لدي إمام بالعديد من شركات الأدوية الأوروبية التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي كل من هذه الحالات تعكس الشركات الفرعية الكائنة بالولايات المتحدة الأمريكية العديد من الافتراضات الأساسية للشركات الأوروبية الرئيسية (حتى ولو كان يترأسها أمريكي)، إلا أن ممارساتها اليومية في البحث وفي الاختبارات العلاجية تعكس متطلبات إدارة الغذاء والدواء الأمريكية والمؤسسة الطبية الأمريكية. وسوف يُثبت الباحث الأمريكي المتخصص في مجال البحوث الدوائية أن الباحث الأوروبي أقل منه تمكناً في اختبارات المركبات الدوائية، وليس ذلك لأن الباحث الأوروبي أقل منه ولكن لأن العديد من البلدان الأوروبية لا تتطلب نفس القدر من الاختبارات قبل اعتماد الدواء. وبمرور الوقت تصبح هذه الاختبارات الدوائية مجرد عادات ومن ثم تترسخ هذه العادات، مما يؤدي إلى نشوب صراع حقيقي بين مؤسسات البحث في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

ربما توليت الوحدات الجغرافية مزيداً من المهام بمجرد بلوغ المنظمات مرحلة النضج، وبدلاً من أن تظل وحدات بيع وإنتاج محلية فإنها ربما تتطور لتصبح أقساماً متكاملة تشمل حتى الهندسة والبحث والتطوير. وعندئذ يرى المرء في تلك الأقسام صعوبة تكامل الثقافات الفرعية الإضافية عبر الحدود الوظيفية حيث تكون الثقافة الوظيفية الأم تقع في مكان بعيد جغرافياً. فالأقسام الأوروبية المتعددة لشركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، والمرتبة بشكل نموذجي من قبل الدولة، وجدت أن العملاء في البلدان المختلفة يريدون نماذج مختلفة من منتجات رئيسية مما أثار التساؤل التالي: أين يتعين إعداد التصميم الهندسي للاحتياجات المحلية؟ فمن ناحية، كان من الأهمية بمكان الحفاظ على معايير التصميم الهندسي المعروفة عالمياً، إلا أن هذه المعايير، من ناحية الأخرى، جعلت المنتج يحظى بقبول أقل في مناطق جغرافية معينة. ومن ثم فقد وجدت وحدات التصميم الهندسي الكائنة في بلدان مختلفة نفسها في صدام مع قسم التصميم الهندسي الرئيسي حول رغبتها في التحول عن تلك المعايير.

إذا وُجدت ثقافة مشتركة وفهم جيد عبر الحدود الثقافية الفرعية، فإن هذا النوع من المشاكل يمكن التخلص منه بطريقة منطقية بحساب تكاليف ومنافع الحلول المختلفة. وعلى أي حال، إذا كان هناك سوء فهم نتيجة لعدم وجود لغة ومفاهيم مشتركة فيما يخص كيفية التعبير عن المشكلة وتحديدها، فإنه من المرجح أن المنظمة سوف تقدم حلولاً متضاربة وغير فعالة. ولقد قمت في شركة سيبا-جايجي بدعم موقف ما حدث فيه أن مجموعة البحث والتطوير الأمريكية في أحد الأقسام لم تثق

بالبحث الذي تم في معامل المركز الرئيسي ومن ثم شعرت بأن عليها أن تعيد كل شيء مرة ثانية وبتكلفة ضخمة لتحدد ما إذا كانت النتائج قابلة للتطبيق في سوق الولايات المتحدة الأمريكية أم لا.

إن أحد الأسباب التي تجعل أقسام التسويق والمبيعات داخل منظمة ما تتسبب في كثير من الأحيان في إحداث مشاكل اتصال بعضها مع بعض: هي أن قسم مندوبي المبيعات يشكلون جزءاً من ثقافتهم عن طريق تفاعلهم المتواصل مع العميل في حين تكون فرق التسويق مستغرفة بشكل أكبر في ثقافة المركز الرئيسي وثقافته الفرعية التقنية. وتعتمد التعاملات اليومية لفريق المبيعات على الاتصال المباشر بالعملاء في حين يتعامل فريق التسويق مع معطيات. وإستراتيجيات طويلة المدى، ومفاهيم واسعة، وأدوات البيع كالإعلانات والبرامج التشجيعية. وكثيراً ما يرى فريق التسويق نفسه على أنه الذي يضع الإستراتيجيات والأساليب التي يجب على المبيعات تنفيذها: الأمر الذي يؤدي إلى صراعات المنصب المحتمل. وقد أدى هذا الأمر، في شركة جنرال فودز، إلى نشوب صراع لأن فريق المبيعات كان يعرف إلى أي مدى تكتظ أرفف المتاجر بالمنتج ومن ثم جعلوا بعض المنتجات أكثر بروزاً وجاذبية للعميل. وهو الأمر الذي لم تتمكن بحوث السوق من اكتشافه. ومع ذلك فإن فريق التسويق رأي أنه بمثابة صانع القرار المتعلق بتطوير المنتج ولذا لم يعط فريق المبيعات فرصة على الإطلاق ليدلي بدلوهم.

النقطة المهمة التي يجب إدراكها هنا هي أن الصعوبات التي كثيراً ما تنشأ بين هذه المهام يمكن أن يُنظر لها على أنها نتيجة للاختلافات الثقافية الفرعية الأصيلة التي يمكن تبنيها وتحليلها. وحتى يعمل فريق التسويق وفريق المبيعات سوياً بصورة فعالة فإن ذلك لا يتطلب مجرد نظام مكافآت وحوافز مناسبة، بل يتطلب إيجاد لغة مشتركة وخبرات مشتركة.

وخلاصة القول. إنه كلما بلغت الوحدات الجغرافية حد النضج وتحولت إلى أقسام وفروع ثانوية متكاملة، يجد المرء فيها عدداً من الظواهر الثقافية الأصيلة والظواهر الثقافية الفرعية ومنها: (١) مزيج من الثقافة التنظيمية الكلية والثقافة المضيفة جغرافياً، (٢) نموذج محلي من قضايا الثقافة الفرعية الوظيفية التي تتواجد في الإطار الكلي للمنظمة، (٣) مشاكل اتصال أكثر تعقيداً والتي تنطلق من واقع أن الثقافات الفرعية الوظيفية سوف تتخذ طابعاً محلياً لقيامها بتوظيف أفراد محليين للقيام بمهامها وبذلك يتم اعتماد افتراضات البلد المضيف. ويتعين على القادة النظر

إلى هذه القضايا الثقافية على أنها نتائج حتمية لذلك النموذج النظامي الذي قاموا بدعمه، وأن يعلنوا تواضعهم وقبولهم إياها كقضايا واقعية يتعين التعامل معها والحث على إجراء الحوار اللازم لتبني فهمًا ثقافيًا مشتركًا.

التمايز من خلال المنتج أو السوق أو التقنية؛

ما إن تبلغ المنظمات مرحلة النضج، حتى تُميز نفسها في العادة من حيث التقنيات الأساسية التي تستخدمها، ومجموعات المنتجات التي تنشأ عن هذه التقنيات، وأنماط العملاء الذين تتعامل معهم في نهاية المطاف. ويتعين على المؤسسين والقيادة الذين تمت ترقيتهم، أن يدركوا ويقرروا متى يكون تمييز المنتجات أو الأسواق أو التقنيات أمراً مرغوباً فيه. علماً بأن ذلك سوف يخلق باستمرار مجموعة كاملة جديدة من مشاكل التكامل الثقافي. فقد بدأت شركة سيبا-جايجي، على سبيل المثال، كشركة أصباغ، غير أن أبحاثها في مجال المركبات الكيميائية جعلتها تتحول إلى شركة مستحضرات دوائية وكيمائيات زراعية وصناعية. وعلى الرغم من أن الثقافة الجوهرية لها كانت تقوم على المواد الكيميائية، كما أوضحنا من قبل، فالمرء بإمكانه أن يلحظ اختلافات الثقافة الفرعية التي عكست المجموعات المختلفة للمنتج.

ولقد جاءت القوى التي أحدثت مثل هذا التمايز في الثقافة الفرعية على نوعين، أولهما: أنماط مختلفة من الأفراد ذوي نشأة تعليمية ووظيفية مختلفة تم جذبهم للقيام بأنشطة مختلفة، ثانيهما: تطلب التفاعل مع العميل لطريقة تفكير مختلفة مما أدى إلى ظهور أنماط مختلفة من الخبرات المشتركة. وأذكر أنني، في فترة من الفترات، تقدمت باقتراح برنامج تسويقي يتجاوز حدود تلك الأقسام، حيث سألني البعض قائلين: «بروفيسور شاين، ما الشيء المشترك الذي تعتقد حقيقة أنه يجمع بين البائع المتعلم الذي يتعامل طيلة اليوم مع الأطباء ومديري المستشفيات وبين عامل سابق في إحدى المزارع التي تستخدم السماد العضوي والذي يُقنع المزارعين بشراء أحدث المبيدات الحشرية؟».

إن أحد أكثر الخطوات الإبداعية ذات التطور الثقافي والتي قامت بها شركة سيبا-جايجي في إطار الجهود التي بذلتها لتصبح منظمة أكثر اعتماداً على الأساس التسويقي، كانت ترقية أحد المديرين الذين كانت نشأتهم في القسم الزراعي ليرأس قسم الأدوية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد حدث أن كان ذلك الرجل مديراً بارعاً ورجل تسويق ماهر لدرجة أنه تغلب على القوالب النمطية التي تربى عليها في سياق

العمل التجاري. وعلى الرغم من أن هذا الرجل كان ناجحاً بالنهاية، فإنه قد مر بفترة عصيبة عندما كسر هذا الحاجز النمطي محاولاً كسب احترام المديرين الصيقلانيين. يُعد التواصل مع العملاء قوة مؤثرة في بناء ثقافات فرعية محلية يمكنها التفاعل على نحو يلائم ثقافة العميل. وتمثل نورثروب Northrop نموذجاً قوياً في ذلك الصدد فهي شركة فضائية ضخمة تفخر بكونها تتبنى منهج المساواة بين موظفيها. ومنحهم الثقة الكاملة. والمشاركة في الإدارة. ويكشف تحليلنا للنتائج الصنعي للشركة عن أن المنظمة الرئيسية ومقرها لوس أنجلوس كانت تعتمد نظام التدرج الوظيفي بدرجة كبيرة: لدرجة أن أسلوب البناء والتصميم المكتبي لمبنى المركز الرئيسي عكس التدرج الوظيفي بوضوح. وقد شعر المديرين أنفسهم بهذا التوجه غير المألوف. لكنهم أدركوا، بعد إمعان النظر في هذا التوجه، أن الدافع وراء تأسيس مثل هذه المنظمة الرئيسية هو جعل عملائهم الأساسيين وممثليهم في وزارة الدفاع الأمريكية يشعرون بالارتياح. وقد أوضحوا بأن المنتجون يعد مبنى محكم التنظيم من حيث التدرج الوظيفي ومن حيث إن العملاء ما كانوا ليَشعروا في زيارتهم لهذه المؤسسة بالارتياح إلا إذا شعروا بأنهم يتحدثون إلى مديرين ممن هم في نفس منصبهم الوظيفي أو في منصب أعلى. ولإيضاح هذا الأمر فقد عرضت المؤسسة نماذج لجميع رموز المناصب مثل أحجام المكاتب حسب تصنيفها وتجهيزاتها ومواقعها داخل المبنى، وكذا حجرات الطعام الخاصة والأماكن المخصصة لانتظار السيارات.

ومن الأمثلة البسيطة والمضحكة التي جاءت على نفس المنوال ذلك الذي حدث في شركة المعدات الرقمية عندما أسندت إلى أحد صغار الموظفين الذين يقومون في العادة بقيادة العربات المخصصة لتوصيل البريد أو نقل بعض الأشياء داخل المنظمة مهمة توصيل أعضاء مجلس الإدارة وبعض الأعضاء الآخرين من خارج المنظمة من ذوي المناصب العليا إلى اجتماعات ما، حيث سُمح له في إحدى هذه المناسبات بقيادة سيارة الشركة الفارهة. ولذا فقد استعد لذلك الحدث بأن ارتدى بذلة سوداء مخططة. ولذا فإن الراكب إذا سأل السائق عن ذلك فإنه سيكتشف بنفسه بأنها كانت مهمة خاصة وليست عمله المعتاد.

التقسيم:

لا تنمو المنظمات وتكون لها أسواق مختلفة إلا ويطرأ عليها التقسيم في العادة من حيث عدم مركزية معظم المهام وتحويلها إلى وحدات إنتاجية وسوقية وجغرافية.

وتتميز هذه العملية بأنها تجعل جميع المهام تلتف حول تكنولوجيا معينة. أو حول مجموعات منتج معين أو عملاء بعينهم مما يسمح بمزيد من التكامل بين حدود ثقافة المهام الفرعية. ومن ثم تبدأ هذه القوى المحركة للثقافة الفرعية والدافعة لتكوينها في الظهور بشكل أكبر على مستوى الأقسام.

وعلى هذا النحو فإن إدارة قسم متكامل يتطلب وجود مدير عام قوي الشخصية. لديه الرغبة في الحصول على قدر معقول من الاستقلالية في إدارة القسم التابع له. وبتطوير هذا القسم لتاريخه الخاص، يبدأ في خلق ثقافة فرعية خاصة بالأقسام تعكس التكنولوجيا وبيئة السوق الخاصة بهما حتى وإن كانت تقع على مقربة من الشركة الأم جغرافياً.

إن الثقافات الفرعية الخاصة بالأقسام لن تُسبب مشكلة للمنظمة الأم إلا إذا أرادت المنظمة الأم تنفيذ أعمال مشتركة أو عمليات إدارية معينة. وتوضح هذه المسألة بذكر حالتين أوردتهما من خبرتي الشخصية. في الحالة الأولى طلب مني العمل لدى الإدارة العليا في الحكومة السويدية التي تمتلك مجموعات من المنظمات متعددة الأنشطة لمعاونة المراكز الرئيسية في تقرير ما إذا كان عليها العمل نحو خلق ثقافة مشتركة أم لا. وقد تضمنت هذه المجموعات من المنظمات متعددة الأنشطة بناء السفن والتعدين كما تضمنت، على الجانب الآخر، المنتجات الاستهلاكية مثل راملوس Ramlos للمياه الغازية. وقد استغرق الأمر منا يومين نتفحص خلالها الإيجابيات والسلبيات وقررنا في النهاية أن نوعين اثنين فقط من الأنشطة هما اللذان يحتاجان إلى وجود منظور مشترك وهما الضوابط المالية وتطوير الموارد البشرية. حيث واجه موظفو المراكز الرئيسية في مجال الأنشطة المالية درجة قليلة نسبياً من الصعوبة في وضع ممارسات مشتركة، أما في مجال الموارد البشرية فقد واجهتهم مشاكل حقيقية.

لقد كان من الضروري، من وجهة نظر المراكز الرئيسية، تطوير كادر من مديري العموم المستقبليين وهو الأمر الذي تطلب من الأقسام السماح لصغار مديريها الفعالين بالتدوير بين الأقسام المختلفة والمراكز الرئيسية للوحدات الوظيفية. ولكن الثقافة الفرعية للقسم اختلفت بشكل ملحوظ في افتراضاتها حول كيفية تطوير المديرين. حيث كانت ترقية جميع الموظفين داخل القسم لدرايتهم بالعمل مسألة أساسية من وجهة نظر أحد الأقسام ومن ثم فقد رفض الأعضاء فكرة التدوير من أي نوع بين الأقسام. وبينما كانت ضغوط التكلفة في أحد الأقسام الأخرى ضغوطاً قاسية لدرجة أن فكرة التخلي عن مدير فعال لتطوير برنامج ما لم تخطر ببالهم: كان هناك قسم

ثالث يتبنى مبدأ أن المرء يترقى من خلال البقاء في وظيفة دائمة وأن المديرين قَلَمًا يُقيمون حسب إمكاناتهم غير التخصصية. وعندما يطلب البرنامج التطويري من ذلك القسم قبول أحد المديرين من قسم آخر وذلك خلال حركة التدوير التطويري فإنه يُرفض على الفور لكونه ليس لديه المعرفة الكافية عن طبيعة عمل القسم. ولذا فقد نجحت الثقافات الفرعية الخاصة بالأقسام وتم التخلي نهائياً عن برنامج التطوير. الأمر الذي كان ضد مصلحة المنظمة الأم.

وفي الحالة الأخرى حدثت ظاهرة مشابهة تتعلق بعملية إدخال تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، حيث كشفت المقابلات مع العديد من المديرين التنفيذيين في عديد من المؤسسات المختلفة أن أحد أكبر المشاكل التي تواجه أولئك الذين يتراشون المنظمات الضخمة ذات الأقسام المتعددة كانوا يسعون لإدخال نظام بريد إلكتروني بين جميع الأقسام. وفي العادة كان كل قسم يضع النظام الخاص به ويحرص على الالتزام به. وقد لاقت إدارة أنظمة معلومات الشركة معارضة شديدة عندما تقدمت باقتراح نظام مشترك، بل إنها تعرضت لمحاولات انقلاب وعصيان حين قامت بفرض نظام مشترك. حتى إن العديد من المديرين التنفيذيين علقوا على ذلك بأن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات بين الأقسام المستقلة كان الشيء الوحيد الصعب.

ومن الحقائق المهمة لتطور شركة المعدات الرقمية هو أنها أقامت خطوط إنتاج وليس أقساماً وهذا ما سمح لوظائف مثل المبيعات والهندسة بأن تظل لها السيادة داخلها. وعلى النقيض من ذلك فقد تبنت شركة إتش بي HP فكرة التقسيم منذ أوائل نشأتها. وقد ظن العديد من المديرين في شركة المعدات الرقمية بأن الإخفاق في التقسيم كان أحد أهم أسباب المصاعب الاقتصادية الأساسية التي تواجه الشركة.

التمايز عبر مستوى التدرج الوظيفي:

كلما ارتفع عدد موظفي الشركة، ازدادت صعوبة التنسيق بين أنشطتهم. فأحد أكثر الآليات بساطةً وشيوعاً والتي يركن إليها جميع المجموعات والمنظمات والمجتمعات في التعامل مع هذه المشكلة هي استحداث درجات إضافية في السلم الوظيفي، ومن ثم تبقى سيطرة أي مدير في حدود معقولة. وبالطبع فإنه تراوح درجة ما يمكن اعتباره معقولاً بين الخمسة والخمسين. ومع ذلك فإنه يتضح أن كل منظمة، إذا كانت تحرز نجاحاً ونمواً، سوف تمايز نفسها عاجلاً أم آجلاً بزيادة مستويات التدرج الوظيفي لديها.

يوفر التفاعل والخبرات المشتركة بين الأعضاء ضمن مستوى معين فرصة تكوين افتراضات مشتركة - وهي ثقافة فرعية قائمة على الدرجة أو المنصب. إن قوة الافتراضات المشتركة سوف تكون دالة على كمية التفاعل النسبي وكثافة الخبرات المشتركة التي تتوافر لأعضاء هذا المستوى مقارنة بأعضاء المستويات الأخرى. ولذا فإنه من المرجح أن يكون فريق الإدارة العليا الذي يعمل بمفرده داخل مراكز رئيسية مشتركة ثقافة فرعية. وبالمثل فإن مجموعة من المشرفين لدى مؤسسة ضخمة معزولة جغرافياً أو مجموعة من العمال داخل اتحاد سوف تتفاعل في الأساس بعضها مع بعض: مما يؤدي في نهاية المطاف إلى ظهور الثقافة الفرعية.

لقد تناولت بالوصف، في الفصل العاشر، ثقافة المشغل الهندسي والتنفيذي داخل المنظمات. وكانت هذه الثقافات الفرعية مرتبطة بوجه عام بالدرجة وكذا بالمنصب وبالمهام التنظيمية. ونجد دونالد و لورش (Donald and IORCH (1983). في الدراسة التي أجريها على كيفية اتخاذ كبير المديرين التنفيذيين لقراراته قد توصلوا إلى أنهم كانوا ينتهجون "نظاماً عقدياً سائداً" حول ضرورة الموازنة بين متطلبات دوائرهم الكبرى - والأسواق الكبرى التي يتعين عليهم الاقتراض منها، وأسواق العمالة التي يتعين عليهم الحصول منها على العمالة والموردين وأهم من ذلك كله العملاء. ويتعين تخصيص الموارد النادرة بحيث توفر احتياجات كل مجموعة على النحو الأمثل.

هناك عدة معادلات ذهنية لدى كبار المديرين والتي يحددون قراراتهم وفقاً لها. فتقييد مثل هذه القرارات الإستراتيجية واسعة النطاق كان بمثابة مجموعة من المعتقدات المترابطة حول (١) الكفاءة المميزة لمنظمتهم (٢) درجة المخاطرة المالية الملائمة لمنظمتهم (٣) الدرجة التي يشعرون عندها بأنه يجب أن تكون منظمتهم قد حققت الاكتفاء الذاتي مالياً. لقد اختلفت تفاصيل مثل هذه المعتقدات من حقل إلى آخر ومن شركة إلى أخرى إلا أننا وجدنا في كل شركة تناولناها بالدراسة أن الإدارة العليا تتبنى معتقدات قوية بخصوص تلك المجالات الثلاثة. وأن هذه المعتقدات هي التي تقضي إلى قرارات معينة حول أهداف الإدارة وممارساتها.

إن ما يمكن قوله بشأن طبيعة ثقافات التدرج الوظيفي هو أنها جميعاً تتشابه في بنيتها: إذ إن الافتراضات الأساسية معنية بنفس القضايا التي يواجهها كبار المديرين. وعلى أية حال فإن كيفية حلهم لهذه القضايا تعتمد على عوامل أخرى مثل التكنولوجيا ونضج المنتج والسوق وكذا التجارب التاريخية التي تتفرد بها كل شركة.

ولا يمكن للمرء أن يستنتج أو أن يفترض بأن الثقافات الفرعية لكل مستوى من مستويات المنظمة ستكون، بمرور الوقت، انعكاساً بنوياً للقضايا والمهام الكبرى التي يتعين مواجهتها عند ذلك المستوى. وأن القرارات الخاصة بتلك المهام سوف تأتي بأنماط ثقافية مختلفة المحتوى داخل المؤسسات والشركات المختلفة. ولذا فإن جميع مشرفي الخطوط الأمامية سوف يقومون باستحداث افتراضات حول طبيعة الإنسان وحول كيفية إدارة الموظفين، غير أن استحداثهم لافتراضات مثالية أو افتراضات ساخرة سوف يعتمد بصورة كبيرة على التجربة الفعلية للشركة أو المؤسسة. وبالمثل فإن جميع مديري المبيعات سوف يستحدثون افتراضات حول تحفيز الإنسان انطلاقاً من خبراتهم في إدارة فريق المبيعات، غير أن إيمانهم بنظام الأجور إضافة للعمولة أو العمولة وحدها أو العلاوات، أو كانوا يؤمنون بنظام المكافآت الفردية أو الجماعية سوف يعتمد كذلك على الصناعة والشركة.

وبعبارة أخرى فإن بنية أي من ثقافات مستويات التدرج الوظيفي سوف تتحدد بالأساس من خلال المهام التي ينبغي إنجازها عند ذلك المستوى. كما يمكن أن ندفع بأن المجموعة لن يكون لديها سوى افتراضات واهية أو تفتقر إلى الافتراضات برمتها في مجالات أخرى لأنه لم يحدث أن قام أعضاؤها بمهام أو كانت لهم خبرات مشتركة في تلك المجالات. ولنضرب مثلاً للمرة الثانية بمشرف الخطوط الأمامية، فإنه ربما كانت لديه افتراضات قوية للغاية حول طبيعة الإنسان وربما كانت لديه افتراضات واهية أو لا افتراضات بالمرّة حول حجم الدين الذي يجب على الشركة الوفاء به. ومن الناحية الأخرى، فإن الإدارة العليا سيكون لديها افتراضات قوية للغاية حول مستوى الدين وافتراضات واهية فقط حول كيفية إدارة التكنولوجيا أو مجموعة معينة من المستهلكين.

ملخص واستنتاجات:

يؤدي النجاح التنظيمي في العادة إلى ظهور الحاجة إلى النمو، ومع نمو المنظمات وتقدمها تظهر الحاجة إلى تمييز نفسها في صورة وحدات مهنية أو جغرافية أو إنتاجية أو سوقية أو هرمية. وتكمن إحدى المهام الحرجة للقيادة خلال هذه العملية في التعرف على النتائج الثقافية لطرق التمايز المتعددة. وفي نهاية المطاف سوف تقوم مجموعات فرعية جديدة بمشاركة خبرات كافية لبناء ثقافات فرعية تقوم على خبرات مهنية وقومية وتاريخية على نحو متفرد. وما إن يتحقق هذا التمايز حتى تكون

مهمة القادة التوصل إلى طرق للتنسيق أو المواءمة أو التكامل بين الثقافات الفرعية المختلفة.

ولا يجدر بالقادة أن تملكهم الدهشة إذا ما رأوا أن المهام المختلفة تبدو متميزة تماماً أو أن المديرين المعزولين جغرافياً لا يطبقون مذكرات القيادة بدقة أو أن الموظفين لا يشاركون الإدارة العليا اهتماماتها بالتكاليف والقدرة الإنتاجية. فبناء منظمة فعالة هو في نهاية الأمر بناء تناغم بين ثقافات فرعية مختلفة عبر التشجيع على خلق أهداف مشتركة ولغة مشتركة وإجراءات مشتركة للإسهام في حل المشاكل.

إنه من الضروري أن يدرك القادة أن مثل هذه المواءمة الثقافية لا تتطلب قدراً من التواضع الثقافي من جانب القائد فحسب، بل تتطلب أيضاً مهارات في الجمع بين الثقافات الفرعية المختلفة في صورة حوار يحقق الاحترام المتبادل ويخلق إجراءً متسقاً. وسوف نتناول في الفصول السابع عشر والثامن عشر والتاسع عشر بعض الأفكار التي تبين طريقة القيام بذلك والتي تتناول القادة بوصفهم أدوات تغيير.

(١٥)

ما الذي يحتاج القادة إلى معرفته بخصوص التغيرات الثقافية؟

يختلف دور القائد في «إدارة» الثقافة حسب المراحل المختلفة لتطور المنظمة. وقد ناقشنا بالفعل في الفصل الثاني عشر كيف يبدأ مؤسسو المنظمات في إملاء افتراضاتهم على مجموعة جديدة وكيف تخلق تلك المجموعة ثقافتها الخاصة إثر نجاح المنظمة. كيف يرسخ القادة افتراضاتهم في المجموعات بمجرد تكونها كما أوضحنا في الفصل الثالث عشر. أما الفصل الرابع عشر فقد بحث في كيفية تطور المنظمات عندما تتسع وتصبح أكثر تمايزاً. أما الآن فنحن بحاجة لتحليل العمليات التي تنشأ من خلالها الثقافة وتتغير بنمو المنظمة وتقدمها في العمر. كما أننا بحاجة إلى البحث في كيفية تأثير القادة في هذه العمليات. إننا سوف نتناول في هذا الفصل آليات تطور الثقافة وتغيرها والتي تميل إلى الحدوث بشكل طبيعي في المراحل المختلفة للتطور التنظيمي. وسنتناول في الفصلين السادس عشر والسابع عشر «التغير المخطط والمنظم للثقافة» والذي يحدث عندما يقرر قائد ما أن العمليات التطورية تسير ببطء شديد أو أنها غير ملائمة.

الآليات والقوى المحركة للتغير الثقافي:

تعتمد الطريقة التي يمكن للثقافة أن تتغير وفقاً لها والتي تغيرت بها بالفعل على المرحلة التي تجد فيها المنظمة نفسها. فنجد في مرحلة النمو. على سبيل المثال. أن طرق التحكم في آليات ترسيخ الثقافة التي تناولها الفصل الثالث عشر هي أيضاً طرق تحريك التغير الثقافي: أي أن القادة بمقدورهم تغيير ما يقع في دائرة اهتماماتهم وما هو تحت سيطرتهم وما يخضع لمكافآتهم. وكذا يمكنهم تغيير النموذج الذي يُحتذى به وطرق التدريب، وكيفية تخصيص الموارد، وطريقة اختيار الموظفين وترقيتهم و«الاستغناء عنهم» وأيضاً الهيكل التنظيمي والعمليات التي يقومون بها. وعلى أي حال فإنه بمجرد أن تستقر الثقافة لما لها من تاريخ طويل مع النجاح فإن القادة يجدون أن تأثيراً مثل هذا التحكم يكون في العادة محدوداً أو سطحيًا، ويكتشفون أن الأمر يتطلب المزيد من الجهد والوقت حتى يتم تغيير الافتراضات المتعمقة.

وعلى الرغم من ذلك فإنه خلال المراحل المختلفة لنمو منظمة ما تتبدى فرصٌ مختلفة للتعديل الثقافي؛ وذلك للدور المحدد الذي تؤديه الثقافة في كل مرحلة من مراحل التطور. ويوضح الجدول (١، ١٥) هذه المراحل ويبين آليات التغيير المحددة ذات الأهمية القصوى في كل مرحلة. وهذه الآليات تُعد آليات تراكمية، بمعنى أنه في مرحلة تالية تكون جميع آليات التغيير السابقة لا تزال ناشطة إلا أن إدخال آليات إضافية يصبح أمراً ملائماً.

جدول (١، ١٥) آليات تغيير الثقافة

المرحلة التنظيمية	آلية التغيير
التأسيس والنمو المبكر	١. التغيير التراكمي عبر التطور العام والخاص.
	٢. الرؤية.
	٣. تعزيز الأفكار المولدة داخل الثقافة.
	٤. الترقية النظامية من ثقافات فرعية منتقاة.
	٥. الإغراء التكنولوجي.
منتصف العمر	٦. ضخ موظفين من خارج المنظمة.
	٧. الفضائح ونشر الخرافات.
	٨. تغيير الأوضاع.
	٩. عمليات الدمج والاستحواز.
النضج والتدهور	١٠. الهدم وإعادة النشأة.

التأسيس والنمو المبكر:

في المرحلة الأولى - مرحلة التأسيس والنمو المبكر لمنظمة جديدة - يأتي التوجه الرئيسي للثقافة من المؤسسين وافترضاياتهم. ولذا فإن النموذج الثقافي، الذي غدا متأسلاً في حال نجاح المنظمة في تحقيق مهامها الأساسية والحفاظ على بقائها، يمكن اعتباره الاختصاصات ذات الطابع المتميز للمنظمة والركيزة التي تتحدد بها هوية

العضو و«الفراء» الاجتماعي السيكولوجي الذي يبقى على تماسك المنظمة. وينصب التركيز في هذه المرحلة المبكرة على تمييز المنظمة عن البيئة وعن غيرها من المنظمات الأخرى بمجرد أن تميظ المنظمة اللثام عن ثقافتها وتعمل على تكاملها قدر استطاعتها وترسيخها في أذهان القادمين الجدد (وتختارهم بهدف تحقيق التوافق الأولي).

وتنحاز الإمكانيات المميزة للشركات حديثة السن في العادة إلى أعمال تعكس الانحياز المهني للمؤسس. ففي شركة المعدات الرقمية كان التحيز واضحاً للهندسة والتصنيع، ولم يصعب على المهن الأخرى أن تجد لنفسها مكانة ومنزلة فحسب بل إن المختصين في تلك المهن مثل المسوقين المحترفين، كانوا كثيراً ما يخبرهم المديرون ممن كانوا يعملون لدى الشركة منذ نشأتها بأن «المسوقين لم يعرفوا أبداً ما يتحدثون عنه». وفي شركة سيبا جايجي كان التحيز مستمراً إلى البحث العلمي على الرغم من أن الشركة كانت أقدم بكثير من سابقتها، ولأن البحث والتطوير، من الناحية التاريخية، كان العامل الأساسي في نجاح سيبا جايجي، فكان البحث العلمي يُعرف بالتخصص المميز على الرغم من أن الكثير من المديرين كانوا يصرحون علانية بأن المستقبل يعتمد بصورة أكبر على التسويق والرقابة المالية الصارمة والعمليات الفعالة.

أبعاد التغير في هذه المرحلة هي أبعاد واضحة. ومن المحتمل التمسك بالثقافة الناشئة في شركات حديثة ناجحة في تحقيق النمو، ومرجع ذلك إلى (١) أن المؤسسين الأساسيين لهذه الثقافة لا يزالون موجودين (٢) أن الثقافة تساعد المنظمة على تحديد ماهيتها وشق طريقها في بيئة قد تكون عدائية (٣) أن العديد من عناصر الثقافة تم تعلمها للتصدي لحالة القلق التي تنتاب المنظمة أثناء كفاحها في سبيل بناء نفسها والحفاظ على كيانها.

لذا فإن اقتراحات التغيير المتعمد للثقافة المطروحة من داخل المنظمة أو من خارجها سوف يتم تجاهلها تماماً أو مقاومتها بشدة. وعلى العكس فسوف يحاول الأعضاء الدائمون أو التحالفات الحفاظ على الثقافة القائمة ودعمها. والقوة الوحيدة التي قد تدفع إلى الحراك في مثل هذا الموقف هي أزمة البقاء الخارجي والتي تتبلور في انخفاض شديد في معدل النمو أو خسارة في المبيعات أو في الأرباح أو إخفاق منتج رئيسي أو غير ذلك من الأحداث التي لا يمكن غض الطرف عنها. فإذا وقعت مثل هذه الأزمات فإن المؤسس ربما أصبح غير جدير بالثقة وربما ظهر أحد كبار المديرين الجدد في الصورة. وإذا بقيت المنظمة المؤسسة على حالها بدون تغيير فإن الثقافة ستظل على حالها كذلك.

إذا كيف تتغير الثقافة خلال مرحلة نمو منظمة ما؟ هناك العديد من آليات التغيير التي يمكن الوقوف عليها.

التغيير التراكمي عبر التطور العام والمحدد:

إن لم تكن المنظمة واقعة تحت ضغوط خارجية كبيرة، وإذا تواجد المؤسس أو الأسرة المؤسسة مع المنظمة لفترة طويلة فإن الثقافة تتطور بمعدل منخفض وذلك عن طريق الاستمرار في استيعاب الطرق الأفضل للنجاح على مر السنين. ويشمل مثل ذلك التطور على عمليتين أساسيتين وهما: التطور العام والتطور المحدد (ساهلينز وسيرفيس 1960 . Sahlins and Service).

التطور العام. يشتمل التطور العام صوب المرحلة الثانية من مراحل التطوير على التنوع والتعقيد المتزايد ومستويات أعلى من التمايز والتكامل والتركيبات الإبداعية في شكل أنماط جديدة ذات مستوى عالٍ. وتأتي التأثيرات المختلفة للنمو والنجاح والتي تناولها الفصل الرابع عشر بمثابة قاعدة لمزيد من التحليل المفصل للكيفية التي يحدث بها ذلك الأمر. والشيء الواضح في هذا النموذج التطوري هو الافتراض الذي يقضي بأن الأنظمة الاجتماعية لها ديناميكية تطورية. وذلك كما أن المجموعات تمر بمراحل منطقية فإن المنظمات تمر بمراحل منطقية كذلك خاصة فيما يتعلق بتغيير وضع ملكيتهم من الملكية الخاصة إلى الملكية العامة. وعلى أية حال فإن الأزمة إذا تمخضت عن قيادة جديدة فإن هناك ما يدفعنا إلى القول بأن الاتجاه الجديد الذي ستسير فيه الثقافة هو اتجاه لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق (جيرسك 1991 Gersick): تushman and Anderson, 1986).

إن عناصر الثقافة التي تكون بمثابة أداة دفاع هي عناصر يمكن الإبقاء عليها وتعزيزها بمرور السنين، غير أنه يمكن تنقيحها وتنميتها لتكون بناءً أكثر تكاملاً وتعقيداً. وقد يمكن الإبقاء على الافتراضات الأساسية ولكن النمط الذي تظهر عليه قد يتغير مما يخلق أنماطاً سلوكية جديدة ترجع في نهاية المطاف إلى الافتراضات الأساسية. ونجد، على سبيل المثال، أن الافتراضات التي يجب أن يلمسها المرء في شركة المعدات الرقمية مثل «الوصول للحقيقة بالحوار» و «افعل الصواب دائماً» قد تطورت من مبادئ قائمة على أساس فردي إلى مبادئ متأصلة في القوى المحركة للمجموعات الداخلية. ذلك في حين أن الأفراد خلال الثقافة الأولية لشركة المعدات الرقمية كانوا قادرين على أن يظلوا منطقيين في محاوراتهم، وعندما تحولت شركة المعدات الرقمية إلى شركة

قابضة تتكون من مجموعات قوية دب الجدل بين نفس الأفراد من واقع مناصبهم بصفتهم ممثلين ومدافعين عن مشاريعهم ومجموعاتهم، ومن ثم تحول مفهوم فعل الصواب في شركة المعدات الرقمية إلى فعل ما ترغب فيه مجموعة بعينها.

التطور المحدد. ينطوي التطور المحدد على تكيف أجزاء معينة من المنظمة مع بيئاتها الخاصة وكذا تأثير التنوع الثقافي اللاحق على الثقافة الأساسية. هذه هي الآلية التي تجعل المنظمات العاملة في صناعات متعددة تطور ثقافات صناعية مختلفة كما تدفع المجموعات الفرعية إلى تطوير ثقافات فرعية مختلفة أيضاً. ومن ثم فإن الشركة المتخصصة في التكنولوجيا المتقدمة سوف تكون معنية بتطوير مهارات بحثية رفيعة المستوى. في حين أن الشركة المتخصصة في المنتجات الاستهلاكية والتي تعمل في مجال الأغذية أو مستحضرات التجميل سوف تكون معنية بتطوير مهارات تسويقية رفيعة المستوى. وتعكس مثل تلك الاختلافات، في كل من هذه الحالات، افتراضات كامنة مهمة حول طبيعة العالم وحول تجربة النمو الفعلية للمنظمة. وبالإضافة إلى ذلك فإنه لما كان كل جزء من أجزاء المنظمة يوجد في بيئات مختلفة، فإن كلاً من تلك الأجزاء يتطور بحيث يتكيف مع بيئته الخاصة كما أوضحنا في الفصل الرابع عشر.

كما أن المجموعات الفرعية تختلف وكما أن الثقافات الفرعية تتطور فإن الفرصة سوف تلوح لمزيد من التغير الثقافي الهائل في وقت لاحق. ولكنه لن يكون مقبولاً وجود تلك الاختلافات في هذه المرحلة المبكرة وسوف تبذل الجهود لتقليصها. فعلى سبيل المثال. كان من الواضح أن المؤسسة الخدمية في شركة المعدات الرقمية كانت تدار بطريقة أكثر أوتوقراطية، إلا أن ذلك كان أمراً يمكن قبوله وذلك لأن الجميع أدركوا أن المؤسسة الخدمية تتطلب مزيداً من الانضباط حتى يحصل العملاء على خدمة فورية وفعالة. ولذا فقد كان مبدأ «افعل الصواب دائماً» مسوغاً لجميع أنماط الاختلافات الإدارية في المهام المختلفة.

التطور الموجه ذاتياً عبر رؤية نافذة:

عندما ينظر المرء إلى ثقافة ما على أنها، جزئياً، آلية دفاع مكتسبة تهدف إلى تجنب الوقوع في براثن الشك والقلق فإن ذلك يتطلب أن يكون المرء قادراً على مساعدة المنظمة في تقييم جوانب القوة والضعف في ثقافتها ويساعدها على تعديل الافتراضات الثقافية إذا أصبح ذلك ضرورياً لتضمن المنظمة بقائها وفعالية دورها. ويمكن لأعضاء المنظمة التوصل إلى رؤية جماعية إذا ما قاموا بشكل جماعي باختبار

ثقافتهم وإعادة تحديد بعض العناصر المعرفية. وتشتمل عملية إعادة الصياغة هذه إما على تغيير في بعض الأولويات داخل المجموعة الأساسية المكونة للافتراضات أو على التخلي عن أحد الافتراضات التي تقف حجر عثرة أمام تلك العملية وذلك بجعلها تابعة إلى افتراض من المرتبة العليا. إن عملية فك رموز الشفرة الداخلية والتي سنتناولها في الفصل السابع عشر تتمخض عن مستوى ما من مستويات الرؤية الثقافية التي تسمح لمجموعة ما بتحديد اتجاه تطوراتها المستقبلية. إذ يمثل الدور الأساسي للقائد في هذه المرحلة في تحديد مدى الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدخل وإدارة عملية فك رموز الشفرة الداخلية.

العديد من التداخلات التي حدثت على مر السنين داخل شركة المعدات الرقمية من الممكن اعتبارها محاولات لتحديد الرؤية. إذ حدث، على سبيل المثال، في أحد اللقاءات السنوية التي يناقش الأعضاء فيها أسباب تدني مستوى أداء الشركة أن تملك كبير المديرين شعوراً بالاكئاب ومن ثم قيل «إنه بالإمكان أن نعمل بطريقة أفضل فقط إذا استطاع رئيسنا أو أحد مساعديه تحديد الاتجاه الذي يتعين علينا أن نسير فيه». ولقد تلقى عدد منا ممن هم على دراية بثقافة المنظمة، هذا القول على أنه رغبة في الحل السحري وليس مطلباً واقعياً. كما أنه كان من المقرر أن أقدم خلال هذا اللقاء عرضاً موجزاً لثقافة المنظمة ومن ثم انتهزت الفرصة لطرح التساؤل التالي: «بالنظر إلى تاريخ الشركة وأنماط المديرين والموظفين، الذين يتمثلون فيكم، فإن كن أولسن إذا توجه إلينا هنا في هذه اللحظة وحدد لكل فرد الاتجاه الذي يريده أن يسير فيه، فهل تعتقدون بأنكم ستلتزمون به». عندها خيم على الحضور صمت طويل تبعه وبشكل تدريجي ابتسامات قليلة، ثم ازداد وقع النقاش الواقعي في نهاية المطاف. وفي حقيقة الأمر أن مجموعة العمل أكدت ودعمت للمرة الثانية افتراضاتها حول المسؤولية الفردية وحول الاستقلالية إلا أنها أدركت كذلك أن رغبتها في توافر أوامر تسيير هي في الحقيقة رغبة في المزيد من التنظيم داخل المنظمة وأن يمكن تحقيق هذا النظام على مستوى كبار المديرين من خلال المزيد من المفاوضات والتعاون المتواصل فيما بينهم.

إنه لا ينبغي التخلي تماماً عن وسائل الدفاع، إذ يكفي في بعض الأحيان معرفة كيفية عملها حتى يمكن تقييم مخرجاتها على أرض الواقع. فإذا وجد المرء أن هذه الوسائل عالية التكلفة فإن بإمكانه أن يستعيز عن ذلك بسلوك آخر، وعلى سبيل المثال فقد كان التزام شركة المعدات الرقمية بالتأكد من جميع قراراتها حرفياً (ضمان

المشاركة) قبل المضي قدماً وسيلة دفاعية ضد القلق الذي قد يساورها جراء عدم التأكد من صحة قرار ما من عدم صحته. وكلما ازدادت الشركة نمواً عجزت مثل هذه الوسائل الدفاعية عن إيجاد حلول للمشاكل لأنها لم تستغرق مدة أطول في اتخاذ القرار فقط بل استغرقت مدة أطول أيضاً في الاتفاق مع الأعضاء الجدد الذين لم تمض عليهم فترة طويلة داخل الشركة ومع أولئك الذين ليست لهم دراية وظيفية كافية.

وانطلاقاً من ذلك فقد كان ثمة خيارات متاحة جاءت على النحو التالي: (١) التخلي عن الآلية التي كان من الصعب تفعيلها إلا في حالة التوصل إلى طريقة ما لاحتواء حالة القلق التي قد تكشف عن نفسها على المدى القصير (مثل العثور على قائد قوي قادر على امتصاص حالة القلق هذه على سبيل المثال)، (٢) وضع آلية تعويضية (مثل عقد لقاءات مطولة وأقل تكراراً وتصنيف القرارات والسعي للتوصل إلى إجماع الأعضاء حول مسائل معينة فقط أو التوصل إلى طرق لتعجيل اللقاءات على سبيل المثال)، (٣) تقسيم الشركة إلى وحدات أصغر يمكن خلالها إنجاز عملية الإجماع حيث يتعرف الموظفون من الناحية الوظيفية بعضهم على بعض داخل هذه الوحدات ومن ثم تنشأ العمليات الإجماعية الفعالة. فقد تمت خلال الثورة التنظيمية التي مرت بها شركة المعدات الرقمية مناقشة جميع هذه الآليات وتجربتها من حين إلى آخر غير أن التقسيم إلى وحدات صغيرة لم يكن يتم بالدرجة الكافية التي تجعل الشركة تتجنب الوقوع في أزمة الخلل الوظيفي الذي اعترى المفاوضات الداخلية بين مجموعات العمل.

التطور المدار من خلال التهجين؛

تعمل الآليتان السابقتان على حفظ الثقافة وتعزيزها أينما وجدت، غير أن التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل غالباً ما تتسبب في خلق حالة من انعدام التوازن الذي يتسبب بدوره في مزيد من التغيرات التحولية وهي التغيرات التي تبرز تحديها لبعض الافتراضات الأساسية للنموذج الثقافي نفسه. أنى للمنظمة الوليدة التي ترتبط بهويتها ارتباطاً شديداً أن تقوم بمثل هذه التغيرات؟ إن إحدى آليات التغيير التدريجي والتراكمي يكمن في ترقية الأعضاء من داخل المنظمة الذين تتأقلم افتراضاتهم الشخصية مع الحقائق الخارجية المستحدثة. وكونهم أعضاء من داخل المنظمة فهم يتلقون المزيد من جوهر الثقافة بالقبول كما أنهم يتمتعون بالمصداقية. ولكنه وبسبب شخصيتهم

وخبرتهم الحياتية أو الثقافة الفرعية التي تطورت وظيفتهم في ظلها، فإنهم يتمسكون بافتراضات تختلف بدرجات متفاوتة عن النموذج الأصلي للمؤسسة ومن ثم فهم يمشون بالمنظمة تدريجياً نحو طرق جديدة للتفكير وأداء العمل. وعندما يتولى مثل أولئك المديرين مناصب مهمة فإن المشاعر التي يعبر عنها الآخرون بقولهم «لا يروق لنا ما يقوم به في مسألة تغيير المكان إلا أنه على الأقل واحد منا» تنتقل إليهم من الآخرين.

وحتى تنجح هذه الآلية فإنه يتعين أن يضع بعض كبار قادة الشركة أيديهم على إخفاقاتها، وهو الأمر الذي ينطوي على ضرورة خروجهم بدرجة ما على نطاق ثقافتهم وذلك حتى يتسنى لهم فهم ثقافتهم الخاصة وتقييم أنشطتها وذلك من خلال توجيه تساؤلات لأعضاء مجلس الإدارة والمستشارين أو من خلال البرامج التعليمية التي يلتقون خلالها بغيرهم من القادة. ومن ثم فإذا أدرك القادة مدى الحاجة للتغيير فباستطاعتهم الشروع في ذلك باختيار «الجهين» وتعيينهم في الوظائف الرئيسية - أي أولئك الأعضاء الذين يحتفظون بثقافتهم القديمة ويعتبرون رمزاً للافتراضات الجديدة التي يرغبون في تعزيزها.

وعلى سبيل المثال فقد وجدت شركة المعدات الرقمية في إحدى مراحل تاريخها، أنها تفقد قدرتها على تنسيق الجهود داخل عدد كبير من وحداتها بشكل متزايد. وكان أولسن وبعض كبار المديرين الآخرين يدركون أن الاقتراح باستقدام عضو خارجي للعمل ليتولى أحد المناصب المهمة سوف يقابل بالرفض، لذا شرعوا في شغل العديد من المناصب الإدارية الرئيسية بمديرين نشؤوا في ظل المنظمة وعملوا في قطاع التصنيع والخدمات الميدانية حيث ساد طابع من النظام ومركزية السلطة. وكان النموذج الثقافي في حالة شركة المعدات الرقمية هذه قوياً بدرجة كافية جعلته يتجاهل جهودهم غير أنه كان واضحاً أن تلك الاستراتيجية كانت هي الاستراتيجية السليمة في تلك الفترة من تاريخ شركة المعدات الرقمية.

وبالمثل فقد أدركت شركة سيبا - جايجي حاجتها لتتوجه بصورة أكبر للتسويق، ومن ثم شرعت في ملء المزيد من المناصب الإدارية المهمة بمديرين تربوا في قسم الصيدلانيات الذي يأتي فيه التسويق في المقام الأول. لقد أثبتت هذه العملية نجاحها في جعل شركة سيبا - جايجي أكثر توجهاً للناحية التسويقية متبينة إستراتيجية ذات تركيز أكبر على المنتجات الصيدلانية مما أدى في نهاية المطاف إلى الاندماج مع شركة ساندوز لينشأ عن ذلك الاندماج ذلك الصرح المعروف بشركة نوفارتس. إن شغل المناصب الرئيسية بأشخاص لديهم معتقدات وقيم

وافتراضات يعتبرها كبار قادة الشركة متطلبات أساسية لتحقيق النمو المستقبلي للمنظمة وبقائها، هو في حقيقة الأمر أكثر آليات التغيير الثقافي شيوعاً.

الانتقال إلى مرحلة منتصف العمر: مشاكل التعاقب:

تطوي عملية التعاقب من المؤسسين والأسر المالكة إلى مرحلة منتصف العمر تحت إدارة مديري العموم في الغالب على العديد من المراحل والعمليات الثانوية. إذ هناك العديد من الطرق التي تنتقل بها الشركات فعلياً من كونها شركات تخضع لسيطرة المؤسس أو الأسرة المالكة إلى ذلك النوع من الشركات التي تدار من قبل مديري عموم من الجيل الأول والثاني والثالث والتي لا يستطيع المرء التعرف إلا على عدد قليل من العمليات والأحداث النموذجية فيها.

أول هذه العمليات وأكثرها خطورة في الغالب هي انتقال الإدارة من المؤسس إلى كبير المديرين التنفيذيين من الجيل الثاني، وحتى لو كان ذلك الشخص هو أحد أبناء المؤسس أو إحدى بناته أو أحد أعضاء الأسر الأخرى الموثوق بهم فإنه أمر طبيعي أن يجد المؤسسون وأصحاب المشاريع صعوبة في التخلي عما أسسوه (داير، 1986، Dyer، شاين، 1978، Schein، واتسون، بيتري، 1990، Watson and Petre). وخلال مرحلة الانتقال هذه تصبح الصراعات حول ما يروق للموظفين من عناصر الثقافة وما لا يروق لهم بديلاً عما يحبونه أو يبغضونه في المؤسس حيث تكون معظم جوانب الثقافة انعكاساً لشخصية المؤسس على الأرجح. وقد نشبت المعارك بين «المحافظين» الذين يؤيدون الثقافة المؤسسة وبين «الليبراليين» أو «الراديكاليين» ممن تتملكهم النزعة في تغيير الثقافة وذلك يرجع، بدرجة ما، إلى رغبتهم في تعزيز مركز سلطتهم. ويكمن الخطر في تلك الحالة في أن المشاعر التي تتكون حيال المؤسس يتم إسقاطها على الثقافة، كما أن الكثير من عناصر الثقافة يخضع للتحدي في خضم الجهود المبذولة لاستبدال المؤسس. إذ لو فات أعضاء المنظمة أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من الحلول المكتسبة التي كانت محصلتها النجاح والراحة وتحقيق الهوية فإنهم قد يحاولون تغيير تلك الأشياء التي يعتقدون بها ويحتاجون إليها.

إن معرفة ماهية الثقافة التنظيمية ودورها بالنسبة للمنظمة دون النظر إلى كيفية نشأتها هو غالباً ما يغيب عن الأذهان في تلك المرحلة. ومن ثم يجب تخصيص عمليات التعاقب لتعزيز تلك الجوانب من الثقافة التي تؤكد الهوية والكفاءة الواضحة والحماية من الوقوع في براثن القلق. مثل هذه العملية ربما أمكن إدارتها من داخل

المنظمة فحسب: لأن العضو الخارجي لن يتسنى له الوقوف على مستوى ذكاء القضايا الثقافية والارتباط الوجداني بين المؤسسين والموظفين.

إن الإعداد لتعاقب الإدارة يكون في العادة أمراً صعباً من الناحية النفسية وذلك بالنسبة لكل من المؤسس وخلفائه المرتقبين لأن أصحاب الشركات يفضلون بشكل نمطي الحصول على أعلى درجات السيطرة، فقد يكونون خلفاً تربوا رسمياً على القيام بذلك الدور إلا أنهم قد يحجبون. وبلا وعي منهم. ذوي السلطات والكفاءات عن القيام بتلك الأدوار. وربما يعينون خلفاً ولكن مع منعهم من أن تكون لهم شخصيتهم الخاصة التي تكفل لهم تعلم طريقة أداء تلك المهام وهو ما قد نسميه أعراض «الأمير البرت» إذ نذكر أن الملكة فيكتوريا فوتت على ابنها العديد من الفرص لممارسة مهامه كملك. هذا النموذج على وجه الخصوص قابل للتطبيق في حالة انتقال المهام من الوالد إلى الابن كما كان الحال بالنسبة لشركة آي بي إم IPM (واتسون، وبيترى، Watson and Petre, 1990).

عندما تصطدم الإدارة العليا أو المؤسس بمعيار خليفة المدير فإن بعض القضايا الثقافية تظهر على السطح. وقد أصبح الآن واضحاً أن الكثير من جوانب الثقافة قد أصبح خاصية من خواص المنظمة وملكية مستحقة لها على الرغم من أنها ربما نشأت في البداية على أنها ملكية خاصة بالمؤسس. وقد قيل عن شركة كوداك Kodak تلك العبارة «لايزال شبح جورج إيستمان في كل ركن من أركان الشركة». فإذا ظل المؤسس أو الأسرة المؤسسة متحكمين في المنظمة فإننا قد لا نتوقع سوى القليل من التغير الثقافي والمزيد من الجهد المبذول لإيضاح ودمج الثقافة والإبقاء عليها، وذلك مرجعه في المقام الأول إلى أن تلك الثقافة تتطابق مع ثقافة المؤسس. وعلى سبيل المثال فقد حقق ديفيد باكارد David Packard تغييراً على نظام إدارة شركة إتش بي HP وتولى منصب المدير العام إلا أنه عندما رأى أن القرارات التي تتخذ تمس بقيمه قرر التخلي عن منصبه واستقداً مديراً تنفيذياً آخر يتولى تعزيز تلك القيم.

إن نظام تعاقب الإدارة بشكل رسمي يتيح، عندما يتخلى المؤسس أو الأسرة المؤسسة عن السيطرة بصورة نهائية، الفرصة لتغيير اتجاه التطور الثقافي إذا كان من سيخلف المدير من ذلك النمط المهجن: أي النمط الذي تحتاجه المنظمة للحفاظ على بقائها والذي يحظى بقبول الأعضاء لأنهم ينظرون له على حد قولهم «واحد منا» ولذا فهو أيضاً الأمين على تلك الأجزاء القيمة من الثقافة القديمة. وفي شركة شتاينبرجز Steinbergs وبعد فشل العديد من الأعضاء من خارج المنظمة في القيام بمهام منصب

المدير التنفيذي. عثرت الشركة على شخص سبق له العمل معها ولذا تقبلته الأسرة المالكة بهدف "فهم الشركة" على الرغم من أنه جاء وفي جعبته العديد من الافتراضات حول كيفية إدارة هذه الشركة. وبعد استقدام العديد من المديرين التنفيذيين من غير أعضاء الشركة قامت شركة آبل Apple بإعادة تعيين ستيف جوبز Steve Jobs، الذي كان قد أدار شركة أخرى وربما اكتسب بعض الخبرات القيمة ليعود بها إلى المنظمة التي كان أحد مؤسسيها.

وبينما يُعدُّ عنصر الثقافة أساسياً بالنسبة لمرحلة النمو فإن أكثر عناصر الثقافة أهمية في مرحلة منتصف العمر قد أصبحت ضاربة بجذورها في هيكل المنظمة وفي أهم مراحلها. ومن ثم فإن الوعي بالثقافة والمحاولات المدروسة لبناء الثقافة أو دمجها أو الحفاظ عليها قد أصبحت أقل أهمية. والثقافة التي اكتسبتها المنظمة في سنواتها الأولى قد أصبحت الآن أموراً مسلماً بها. إذ العناصر الوحيدة التي من المرجح الإحساس بها هي المعتقدات والقيم المعتقدة المسيطرة وشعارات الشركة والمواثيق المكتوبة وغيرها من التصريحات العلنية عن الشكل الذي تعتزم الشركة أن تكون عليه والمطالبة بتأييد فلسفتها وأيديولوجيتها.

إن فك رموز الثقافة ودفع الموظفين للإحساس بها أمرٌ أكثر صعوبة في ظل هذه المرحلة: وذلك لأنها ضاربة بجذورها في الروتين اليومي للمنظمة. إن دفع الموظفين للإحساس بالثقافة ربما حقق عكس المرجو منه إلا إذا كانت هناك أزمة أو مشكلة ما يتحتم إيجاد حل لها. كما أن المديرين ينظرون للنقاش الثقافي على أنه ممل وفي غير محله. ومن الناحية الأخرى نجد أن التوسعات الجغرافية واندماج المؤسسات وإدخال تكنولوجيا حديثة يتطلب تقييماً شخصياً دقيقاً بهدف تحديد ما إذا كانت عناصر الثقافة الحديثة المزمع توحيدها أو إدماجها متجانسة أم غير متجانسة.

وربما وجدت في هذه المرحلة كذلك عوامل قوية تدعو للتفرق الثقافي والتقليل من درجة تكامله: لأن ثقافات فرعية قوية سوف تنشأ، ولأن وجود ثقافة على درجة كبيرة من التكامل أمر صعب تحقيقه في منظمة ضخمة ومتنوعة ومتفرقة جغرافياً. وعلاوة على ذلك فإنه لا يتضح ما إذا كان يتعين على جميع وحدات المنظمة أن تكون منتظمة ومتكاملة أم لا. لقد ظل العديد من الشركات المختلطة التي عملت لديها تصارع لفترة طويلة في سبيل التوصل إلى إجابة عن التساؤل الذي يدور حول ما إذا كان عليها محاولة الإبقاء على الثقافة، أو بناء ثقافة مشتركة في بعض الحالات. كما بين لنا نموذج الحكومة السويدية (انظر الفصل الرابع عشر "التقسيم"). هل يستحق

مثل هذا الجهد تلك النفقات؟ أليس من الممكن أن يكون هناك خطر بأن يملي المرء افتراضاته على وحدة فرعية والتي قد لا تلائم موقفها على الإطلاق؟ ومن الناحية الأخرى فإن جميع الوحدات الفرعية إذا سمحت بتطوير ثقافتها الخاصة، فما هي إذا الميزة التنافسية لكونها منظمة مستقلة؟ وفي هذه المرحلة يصبح تحديد أي المهام التي تقدمها الثقافة الشاملة أمراً أقل وضوحاً ومن ثم فإن مشكلة إدارة التغير الثقافي هي مشكلة أكثر صعوبة وتشعباً

إن العوامل التي تدفع المنظمة لإصدار برامج تغيير في تلك المرحلة إما أن تكون من داخل المنظمة أو من خارجها. كما في المرحلة السابقة، وهي: (١) أن المنظمة أو أجزاء منها ربما تواجه صعوبات اقتصادية أو ربما أخفقت بطريقة ما في تحقيق أهدافها الرئيسية لأن بيئة العمل قد جرى عليها تغيير ملحوظ، (٢) أن المنظمة ربما تزرع صراعات داخلية تخريبية بين الثقافات الفرعية، كما حدث، على سبيل المثال، في شركة سيبا جايجي قبل إطلاقها لبرنامج إعادة التوجيه الخاص بها (والذي سبقت الإشارة إليه في الفصل الثامن عشر). حيث شهدت بعض أقسامها كالقسم الكيميائي انحداراً مستمراً لدرجة أن الموقف الاقتصادي للشركة كان مثيراً للشكوك. وفي الوقت نفسه كان صراع مجموعات العمل في الشركات الإقليمية مع المنظمة الرئيسية في تزايد حيث أعربوا عن تذرهم من أن الأرباح في انحدار مستمر بسبب الأعباء الكثيرة التي تفرضها عليهم تلك الإدارة "المتخمة" في مدينة بازل.

ويمكن الوقوف على عدد من آليات التغير التي قد تحدث بشكل عفوي أو التي يمكن للقيادة التحكم فيها والسيطرة عليها بصورة منظمة. هذه الآليات بالإضافة إلى تلك التي سبقت الإشارة إليها سوف يثبت نجاحها في منظمات منتصف العمر.

التغيير من خلال الترقى النظامي من ثقافات فرعية مختارة:

تكمن قوة منظمات منتصف العمر في تنوع ثقافتها الفرعية. وسواء استشعر ذلك القادة أم لا فإنهم يطورون منظمات منتصف العمر هذه ثقافياً من خلال تقييم نقاط القوة والضعف في ثقافات فرعية أخرى ومن ثم الانحياز لثقافة شاملة من تلك الثقافات الفرعية وذلك بنقل بعض الأفراد. على نحو منظم، من تلك الثقافات الفرعية إلى مناصب قوة داخل تلك الثقافة الشاملة. وبعد هذا الأمر امتداداً لنظام التهجين الذي سبقت الإشارة إليه، إلا أن له تأثيراً أقوى على منظمات منتصف العمر لأن الحفاظ على الثقافة الشاملة ليست بالمشكلة الكبيرة كما هي بالنسبة للمنظمات الحديثة والنامية.

كما أن منظمة منتصف العمر يديرها مديرو عموم ليسوا متعمقين وجدانياً في الثقافة الأصلية للمنظمة ولذا فهم أقدر على تقييم التوجهات المستقبلية المطلوبة.

وفي حين يمثل تعدد الثقافات الفرعية خطراً على المنظمات الحديثة فإن هذا التعدد يُعد ميزة في منظمات منتصف العمر. ولكن العيب الوحيد للآلية التي يتم بها هذا التغير هو البطء الشديد. فإذا ما ازداد إيقاع التغير الثقافي سرعة فإنه سيكون من الواجب إطلاق مشاريع التغير المخطط والمنظم، كتلك التي سنعرض لها في الفصلين السادس والسابع عشر. وكان ذلك أيضاً هو عين ما أشارت إليه شركة المعدات الرقمية من أن الثقافة الأساسية يمكنها أن تحافظ على بقائها بل أن تعمر أكثر من تلك الثقافات التي يحاول مجموعة من المديرين المهجنين فرضها. وعندما تُسند مسؤولية إدارة منظمة مبيعات إلى مدير أحد القطاعات الخدمية إلى جانب عمله فإنه يشرع في ترقية عدد كبير من الموظفين في قطاع الخدمات إلى مناصب مهمة في مجال المبيعات مما يدفع بالعديد من الموظفين إلى الشكوى من أن المبيعات قد أصبحت تشبه المنظمات الخدمية إلى حد كبير. وعلى أي حال فإنه بعد بيع شركة المعدات الرقمية إلى شركة كومباك Compaq والتي اندمجت في النهاية في شركة إتش بي HP، أصبح من الواضح أن الثقافة الخدمية كانت تلك التي راقت لشركة كومباك وما زالت تلك الثقافة موجودة في أرجاء شركة إتش بي. وعلى أي حال فإن تتبع الأصول الوظيفية والثقافة الفرعية للموظفين الذين تتم ترقيتهم لمناصب رئيسية تعد واحدة من أكثر الوسائل سرعة في تحديد الاتجاه الذي تسير فيه ثقافة المنظمة.

التغيير الثقافي عبر الإغراء التكنولوجي؛

إحدى السبل الأقل وضوحاً والتي يغير خلالها قادة منظمات منتصف العمر من الافتراضات الثقافية لديهم هي تلك التأثيرات الذكية والمتنامية وغير المقصودة أحياناً للتكنولوجيا الحديثة التي يعتمدون إدخالها إلى منظماتهم. وعلى أحد طرفي النقيض يمكن للمرء أن يلاحظ الانتشار التدريجي للابتكارات التكنولوجية ومن ذلك على سبيل المثال، التكنولوجيا الحديثة - السيارة - التي لم تحل محل الخيول والعربات بل أيضاً العديد من الافتراضات والطقوس التي كانت مصاحبة لتلك التكنولوجيا القديمة. وعلى الطرف الآخر نجد الإغراء التكنولوجي يتضمن الجهود المدروسة والمديرة لإدخال تكنولوجيا معينة بهدف إغراء أعضاء المنظمة على انتهاج سلوك

جديد يتطلب منهم، في المقابل، إعادة النظر في افتراضاتهم الحالية وربما تبني قيماً واعتقادات وافتراضات جديدة.

وسوف ينصب التركيز هنا على المواقف التي يقرر فيها القادة إدخال تكنولوجيا جديدة بهدف البدء في عملية التغيير الثقافي، إذ يكون الهدف المرجو في بعض الأحيان هو التقليل مما قد ينظر له القائد على أنه تعدد ثقافي وذلك باعتماد تكنولوجيا محايدة إلى حد ما أو تقدمية يكون لها القوة على حث الموظفين على أن التفكير والتصرف بأسلوب مشترك. وأحياناً يتمثل الهدف في إبعاد هذه الافتراضات إلى خارج المنظمة بطريقة محايدة ومسألة. وتكون هذه التكنولوجيا أحياناً مادية مثل إدخال الإنسان الآلي (الروبوت) في خط تجميع أو أتمتة محطة كيميائية أو نووية، وأحياناً تكون اجتماعية تقنية مثل إدخال برنامج رسمي للجودة الشاملة.

لقد استخدم العديد من الشركات التدخلات التعليمية بهدف إدخال تكنولوجيا اجتماعية جديدة لتصبح جزءاً من برنامج تطوير المنظمة لخدمة هدفها المعلن وهو خلق مفاهيم ولغة مشتركة في ذلك الموقف الذي يلحظون فيه عجز الافتراضات المشتركة. ومن ذلك، على سبيل المثال، مقياس الشبكة الإدارية لبلاك (بلاك و موتون 1969، Blake and Mouton، بلاك وماكانز 1989، Blake and McCanse). وأحدث النماذج الموجودة وأكثرها شيوعاً لهذا النوع من التدخل هو ديناميكية الأنظمة، كما وردت في النظام الخامس لسينج (Senge، ١٩٩٠) وإدارة الجودة الشاملة التي وردت في العديد من الكتب والبرامج (مثل سيامبا 1992، Ciampa). إن الافتراض المحدد لهذه الإستراتيجية هو ذلك الافتراض الذي يقضي بأن اللغة والمفاهيم الجديدة المشتركة والمستخدمة في بيئة ثقافية ما، مثل «كيفية ارتباط المرء بمرؤوسيه» أو «كيفية تعريف المرء للحقيقة بحسب أدواته العقلية»، سوف يدفع أعضاء المنظمة تدريجياً لاعتماد إطار مرجعي مشترك يؤدي في نهاية المطاف إلى بناء افتراضات مشتركة. وكلما زادت المنظمة من خبراتها وتغلبت على أزماتها ظهرت الافتراضات المشتركة على السطح تدريجياً.

إن الممارسات الحالية المتمثلة في إدخال الحواسيب الشخصية في عدد من المناصب الإدارية كوسيلة للتواصل داخل المنظمة، والحضور الإلزامي لدورات تدريبية واستخدام أنماط متنوعة من «برمجيات المجموعة» لتيسير اللقاءات وتخطي حواجز الزمان والمكان، كل ذلك يمثل وبوضوح نمطاً آخر من أنماط الإغراء التكنولوجي على الرغم من أن ذلك ربما لم يكن ما يقصده المهندسون الأصليون (جرستين، Gerstein).

1987: جرينير و ميتيس Grenier and Metes, 1992: جوهانسن Johanson 1991: سافيج, Savage, 1990: شاين Schein, 1992).

ويلاحظ القادة في بعض الأحيان وجود اختلاف كبير بين الافتراضات التي تحكم قرارات الإدارة ومن ثم يعمدون إلى إثارة هذا الموضوع بإدخال التكنولوجيا التي تدفع بمقدمات منطقية حول عملية اتخاذ القرارات وأسلوب تطبيقها. ويجد بعض القادة في التكنولوجيا الفرصة لإملاء الافتراضات التي تشكل التكنولوجيا الحديثة نفسها مثل أهمية الدقة وقياس الحجم والقياس الكمي وكذا تصميم النموذج. وفي بعض الحالات تكون التأثيرات غير مقصودة وذلك مثل تكنولوجيا المعلومات عندما يتم إدخالها بهدف تمكين الجميع من التواصل بعضهم مع بعض على نحو أكثر فعالية وكذا تقليل الأثر الناتج عن التدرج الوظيفي الرسمي. غير أن المدير التنفيذي يستخدم المعلومات بفرض السيطرة والتحكم ومن ثم يزيد ودون أن يدري من تأثير التدرج الوظيفي.

أحد الأمثلة غير المألوفة للإغراء التكنولوجي جاء بها أحد المديرين الذين كانوا يتولون إدارة إحدى شركات النقل البريطانية والتي تأسست بقرار ملكي قبل مائة عام وكانت قد طورت تقاليد قوية حول شاحناتها الزرقاء التي وضعت الشعار الملكي على جانبها (لويس 1988). وكانت هذه الشركة تعاني خسائر مالية حيث لم تسعجج إلى إيجاد مفاهيم جديدة حول كيفية ترويج خدمات النقل لديها. وبعد وضع الشركة تحت الملاحظة لبضعة أشهر أصدر المدير التنفيذي الجديد على الفور وبدون مبررات أوامر بطلاء أسطول الشاحنات بأكمله باللون الأبيض الخالص. وغني عن القول أن الموقف سادته حالة من التوجس حيث الوفود التي تطالب المدير بإعادة النظر، والاحتجاج بفقدان الهوية، والتنبؤ بكارثة اقتصادية شاملة ونحو ذلك من أنماط المقاومة. وما كان من المدير إلا أن استمع لكل هذه الأنماط غير أنه كرر عزمه على تنفيذ ذلك وبأقصى سرعة. ولذا فقد قضى على هذه المقاومة بإعلانه أن هذه المطالب ليست محل نقاش.

وبعد أن تم طلاء الشاحنات باللون الأبيض لاحظ السائقون أن العملاء يدفعهم الفضول لمعرفة ما قاموا به كما أنهم تساءلوا عن الشعار الذي سيضعونه على الشاحنات. وقد دفع هذا الوضع الموظفين على كافة المستويات للتفكير في النشاط الذي يقومون به. كما أن ذلك كان بداية للتركيز الموجه نحو السوق لدرجة أن المدير كان يحاول أن يجعل ذلك التوجه في مقدمة اهتمامات الموظفين. وسواءً كان مصيباً أم مخطئاً فقد افترض المدير أنه لن يستطيع خلق ذلك الاهتمام بمجرد طلبه من

الموظفين، بل كان عليه إغراؤهم بوضعهم في موقف لا يترك لهم خيار سوى إعادة النظر في هويتهم.

التغيير الثقافي بضخ أعضاء من خارج المنظمة؛

تتغير الافتراضات المشتركة بتغير بنية المجموعات أو التحالفات السائدة في منظمة ما - وهذا ما وصفه كلاينر Kleiner في بحثه بأنه «المجموعة ذات الأهمية الحقيقية» (Kleiner, 2003). وتحدث أقوى نماذج آلية التغيير هذه عندما يستقدم مجلس الإدارة مديراً تنفيذياً جديداً، أو عندما يتولى أمور المنظمة مديرٌ تنفيذي جديد على إثر شرائها أو اندماج الشركة أو شراء أصولها. ومن ثم يستقدم المدير التنفيذي الجديد بعض الموظفين السابقين لديه ليحلوا محل موظفي الشركة الذين يُعتقد أنهم يمثلون النموذج القديم العاجز تماماً عن القيام بمهامه. وفي واقع الأمر يدمر هؤلاء المديرون المجموعة أو الثقافة الفرعية للتدرج الوظيفي التي كانت الباعث الحقيقي للثقافة الشاملة. ذلك إضافة إلى أنهم يشجعون في تشكيل ثقافة جديدة. فإذا كانت هناك ثقافات فرعية وظيفية أو جغرافية أو خاصة بأقسام الشركة فإنه يتعين أن يحل القادة الجدد محل قادة تلك الوحدات أيضاً.

لقد قام داير (Dyer 1986) بدراسة آلية التغيير هذه في العديد من المنظمات وتوصل إلى أنها تتبع أساليب معينة وتتمثل في:

- ١- تثير المنظمة الإحساس بالأزمة لتدني مستوى الأداء أو لبعض إخفاقاتها السوقية ومن ثم تنتهي إلى أنها بحاجة لقيادة جديدة.
- ٢- يتواكب ذلك مع ضعف في «الحفاظ على النموذج» بما يفيد إخفاق الإجراءات، والمعتقدات، والرموز التي تدعم الثقافة القديمة.
- ٣- استقدام قائد جديد بافتراضات جديدة من خارج المنظمة للتعامل مع هذه الأزمة.
- ٤- ينشأ الصراع بين مناصري الافتراضات القديمة والقيادة الجديدة.
- ٥- إذا ما انضجت الأزمة وحل القائد الجديد الثقة فإنه يكون الرابع في تلك الصراعات ومن ثم تترسخ الافتراضات الجديدة ويعززها مجموعة جديدة من الأنشطة الخاصة بالحفاظ على النموذج.

ربما حدث الموظفون أنفسهم «بأنه على الرغم من أن ذلك المنهج الجديد لا يروق لنا، إلا أننا لا نشكك في الحقيقة التي تؤكد أنه جعلنا عناصر مفيدة ثانية، ولذا ربما تعين علينا أن نجرب هذه الوسائل الحديثة». فالأعضاء الذين يستمرون في التمسك بالوسائل القديمة إما أن يُطردوا من المنظمة أو يتركوها طواعية لعدم ارتياحهم لما تتجه إليه المنظمة والطريقة التي تتبناها لإنجاز مهامها. وعلى أي حال، إن لم تحدث أي تحسينات أو لم يحصل القادة الجدد على الثقة لإخفاقهم في إدخال التحسينات أو كانت الافتراضات الجديدة تمثل خطورة بالغة على جوهر الثقافة فإن القائد الجديد ستسحب منه الثقة ثم يُقضى عن المنظمة. هذا الموقف يحدث في العادة عند اللجوء لاستخدام هذا الآلية في المنظمات الحديثة التي لا يزال لمؤسسيها ولأسرهم اليد الطولى فيها. وتأتي نسبة الاحتمالات في هذه المواقف مرتفعة لدرجة أن القائد الجديد يتعدى على افتراضات المالك ولذا يتم عزله في هذه الحالة.

ولكي يحيط المرء علماً بالجوانب الديناميكية لهذه العملية التي قدمها داير Dyer فإنه يحتاج بالطبع إلى معرفة المزيد حول السبب في تدهور آليات صيانة النموذج وكيفية حدوث هذا التدهور. إذ إن أحد الأسباب الشائعة لذلك التدهور هو إجراء تغيير ما على ملكية المنظمة. فعندما يتخلى المؤسسون أو الأسر المؤسسة، على سبيل المثال، عن ملكيتهم للشركة أو عندما تتغير الملكية نتيجة لاندماج الشركة أو شرائها أو شراء أصولها فإن هذا التغيير الهيكلي يقلل من فرص الدعم الذي تحصل عليه الافتراضات الثقافية الحالية وتفتح الباب على مصراعيه لصراع العناصر المختلفة على السلطة. مما يزيد من ضعف أي افتراضات ثقافية كانت سائدة في الشركة. فإذا نشأت ثقافات فرعية قوية، وإذا كانت هذه الثقافات الفرعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوائر خارجية تتبنى افتراضات مختلفة فإن الثقافة الموجودة تزيد ضعفاً. فعلى سبيل المثال عندما يصوت الموظفون في اتحاد ما ويكون هذا الاتحاد جزءاً من اتحاد دولي أقوى فإن الإدارة تفقد قدراً من حريتها ويكون من المرجح أن تدخل الافتراضات الجديدة في مجال التكامل الداخلي. وقد يحدث مثل هذا التأثير عندما يزداد اختيار الإدارة العليا من تخصص واحد كالمالية على سبيل المثال ويصبح هذا التخصص أكثر استجابة لحاملي الأسهم ممن قد لا تتفق اهتماماتهم مع اهتمامات مسؤولي التسويق أو التصنيع أو الفنيين داخل المنظمة.

وفي بعض الأحيان يكون التحفيز لتغيير الثقافة من خلال الاستقدام المنظم لأعضاء من خارج المنظمة ليتولوا وظائف دون مستوى الإدارة العليا تسمح لهم تدريجياً

بتوجيه فكر الإدارة العليا وإعادة تشكيله. ويُرجح حدوث هذا الأمر عندما يتولى هؤلاء الأعضاء مسئولية إدارة مجموعات فرعية، والعمل على إعادة تشكيل ثقافتها. وعندما يصبحون مهرة ومن ثم يستحدثون نموذجاً جديداً لكيفية عمل المنظمة (كوادا Kuwads، ١٩٩١). وقد يكون من أكثر النماذج شيوعاً استقطاب عضو خارجي قوي أو عضو داخلي مبدع ليتولى إدارة أحد أكثر الأقسام استقلالية داخل منظمة متعددة الأقسام. وإذا نجح هذا القسم فإنه لا يستحدث نموذجاً جديداً للأقسام الأخرى فحسب، بل يستحدث كذلك كادر مديرين من أولئك الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى ومن ثم يكون لهم تأثير على الجزء الرئيسي في المنظمة.

على سبيل المثال، فقد مُنح قسم سيارات ساترن Saturn في شركة جنرال موتورز GM وكذلك مؤسسة نامي NUMMI - وهي شركة مشاركة لجنرال موتورز وتويوتا Toyota الحرية في وضع افتراضات جديدة حول كيفية إشراك الموظفين في تصميم السيارات وإنتاجها، من ثم عرفت ما الذي يعادل بعض الافتراضات الثقافية الجديدة حول العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة صناعية. وبالمثل فقد أدخلت شركة جنرال موتورز أيضاً نظام البيانات الإلكترونية ليصبح محفزاً تكنولوجياً على التغيير التنظيمي. غير أننا نجد في كل من هذه الحالات أن بناء ثقافة فرعية خلاقة داخل منظمة كبيرة لا يضمن قيام المنظمة الأكبر بإعادة النظر في ثقافتها أو تغييرها. تساعد الثقافة الفرعية الإبداعية على عدم تأكيد بعض افتراضاتها الجوهرية، ونؤكد ثانية بأن ثقافة الإدارة العليا ربما تظل غير متاحة للابتكارات التي توصلوا إليها إلا في حالة وجود قدر كافٍ من القلق أو الإحساس بالآزمة.

ومن الحتمي أن يتسبب ضخ أعضاء من خارج المنظمة إليها في دخول العديد من الافتراضات الثقافية في صراع بعضها مع بعض مسبباً حالة من عدم الارتياح والقلق. ولذا يتعين على القادة الذين يستخدمون إستراتيجية التغيير تلك معرفة كيفية إدارة مستويات القلق والصراع الذي أثاروه بقصدٍ أو بدون قصد.

تغير الثقافة من خلال نشر الشائعات والخرافات؛

عندما تبلغ منظمة ما مرحلة النضج فإنها تضع أيديولوجية ومجموعة من الخرافات حول طريقة تشغيلها - وهو ما أطلق عليه أرجيرز و شون (Argyris and Schon 1974, 1978) بالنظريات المعتقدة وهي ما أسميته مستوى القيم المعتقدة في النموذج الثقافي. وتستمر المنظمة، في الوقت نفسه، في العمل من خلال افتراضات ضمنية مشتركة، حققت النجاح في

الحياة العملية، وهي ما أسماه أرجيرز و شون بالنظريات المستخدمة وهي التي تعطي صورة دقيقة لما يدور داخل المنظمة فعلياً. وليس من المستبعد أن تتناقض الافتراضات المعتقدة وقيم المنظمة المعلنة، بدرجات متفاوتة، مع الافتراضات الفعلية التي تحكم سير النشاط اليومي.

على سبيل المثال قد تتطوي النظرية المعتقدة في منظمة ما على الاهتمام باحتياجات الأفراد وأخذها في الاعتبار عند إجراء تقلات جغرافية؛ إلا أن النظرية المستخدمة ربما تتطوي على شطب من يرفض القيام بمهمة ما من قائمة الترقيات. وربما تقضي النظرية المعتقدة في منظمة ما عند طرح هذه المنظمة لمنتجات جديدة باللجوء إلى طرق اتخاذ القرار الحكيم وذلك استناداً إلى بحوث السوق؛ في حين أن نظرية الاستخدام ربما كانت تقضي بإطلاق العنان للتحيزات والمشاريع المفضلة لمدير رئيسي بعينه. وربما اعتنقت إحدى المنظمات قيمة فريق العمل غير أن جميع ممارساتها قد تكون ممارسات فردية وتنافسية بصورة قوية. وربما تعتنق منظمة ما مبدأ الاهتمام بسلامة موظفيها، في حين تكون ممارساتها مدفوعة بالافتراض الذي يقضي بأن المرء عليه الحفاظ على سياسة خفض التكاليف ليظل في المنافسة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع الممارسات غير المأمونة. فإذا لم يحدث في تاريخ المنظمة ما يكشف اللثام عن مثل تلك التضاربات فإن ذلك قد يكون أداة لظهور الخرافات وهو ما يدعم النظريات والقيم المعتقدة، ومن ثم بناء سمعة مغايرة للواقع. وأكثر الأمثلة شيوعاً على ذلك هي الخرافة التي شاعت في التسعينيات من القرن الماضي والتي انتشرت بين العديد من الشركات بأنها لن تقدم أبداً على فصل أي من موظفيها.

إنه حيثما تواجدت مثل تلك التناقضات بين القيم المعتقدة والافتراضات الضمنية المشتركة فإن انتشار الشائعات والخرافات تصبح أموراً ذات صلة بوصفها آليات للتغيير الثقافي. ولا يحدث أي تغيير حتى ينتج عن الافتراضات الفعلية فضيحة لا يمكن إخفاؤها أو تجنبها أو إنكارها. إن أكثر العوامل من هذا النوع والمثيرة للتغيير تحدث عندما تواجه الشركة كارثة كحالة شبه الانهيار في جزيرة ثري مايل، أو فقدان مكوك فضاء تشالنجر وكولومبيا، أو انفجارات بوبال Bhopal الكيميائية، أو شركة ألفا للطاقة التي ألزمتها الدوائر المعنية بتحسين إدارتها بيئياً بسبب انفجار الحريز الصخري (الإسبستوس) ونشره في المنطقة. هذه الحالات تجعل من الضروري إعادة النظر في المعايير والممارسات التي تحيط بالشؤون البيئية وقضايا السلامة التي ترتبط بمعدل الإنتاج والتكلفة ومن ثم اقتراح معايير جديدة ووضعها قيد التنفيذ. فإذا ثبت أن تلك المعايير الجديدة تعمل بصورة أفضل فإن ذلك يمهد الطريق لاستحداث عنصر ثقافي جديد بشكل تدريجي.

وهناك نوع آخر من الأمثلة ينطوي على ممارسات نقل الوظيفة. فالشركة التي تفخر بأن لديها نظاماً وظيفياً يوفر للمديرين فرصاً حقيقية في الحصول على مهام في الخارج يتحتم عليها أن تواجه حقيقة أن أحد المديرين التنفيذيين الرئيسيين في الخارج قد انتحر وذكر في مذكرة الانتحار أنه أرغم على قبول المهمة على الرغم من رفضه ورفض أسرته. وعلى مستوى القيم المعتمدة فإن هذه الشركات قد جعلت نظامها هذه نظاماً مثالياً. أما الفضيحة فإنها تزيح الستار عن الافتراضات الضمنية المشتركة التي تعمل وفقاً لها: لدرجة أنه أصبح من المتوقع من الموظفين الإذعان المطلق لكبار المديرين التنفيذيين. إن الوقوف على ذلك التباين أدى إلى تصميم برنامج كامل لنظام تجديد المهام الوظيفية بغية التقارب بين القيم المعتمدة والافتراضات.

ونجد في مثال آخر أن مجموعة تطوير منتج ما قد تابعت عملها من خلال النظرية المعتمدة لدرجة أن قراراتها جاءت مبنية على البحث والتحليل الدقيق لمعطيات السوق، إلا أن القرارات كانت في واقع الأمر في يد مدير واحد يعتمد كلية على حسه المطلق في العمل. ولكن وفي نهاية المطاف أخفق أحد المنتجات، بطريقة مأساوية، التي كان يصر على إنتاجه لدرجة أن السبب في إدخاله إلى الشركة تم إفشاؤه على الملأ. كما تحدث الرؤوسون المستأوون عن الدور الذي قام به المدير في هذه الأثناء واعتبروه عملاً مخزياً. ونتيجة لذلك تم نقله من منصبه كما تم على الفور وضع طريقة محددة لإدخال هذا المنتج بصفة رسمية.

إن إطلاق الشائعات يسفر عن تلك الحالة التي ترغب المدير التنفيذي على فحص المعايير والممارسات والافتراضات التي كانت تؤخذ على عواهنها وكانت تعمل خارج الوعي. فالكوارت والفضائح لا تحدث تغييراً ثقافياً من تلقاء نفسها، ولكنها عامل قوي يؤدي إلى غياب الفعالية لا يمكن إنكاره وهو لذلك يضع الأساس لإحداث نوع ما من أنواع التغيير. وعلى المستوى العالمي فإن هذا النمط من إعادة الفحص ينطلق من ثقافة التمويل ليمتد إلى الفضائح العامة التي لحقت بمنظمة إنرون وغيرها من المنظمات الأخرى التي جاءت بممارسات مالية مشتبعة فيها. إن الممارسات الحديثة التي ربما أمكن طرحها لا تخلق ثقافات جديدة تلقائياً ولكنها تهيئ الظروف لظهور ممارسات وقيم جديدة ربما تصبح في نهاية المطاف عناصر ثقافة جديدة.

وفي بعض الأحيان، يخلق الأعضاء من داخل المنظمة أو «يخلقون» شائعات بغية إحداث بعض التغييرات التي يرغبون فيها عبر تسريب معلومات للشخص المناسب

وفي الوقت المناسب. ويُعرف هذا النوع من تسريب المعلومات بـ «إطلاق الصافرة» بمعنى كشف اللثام عن المخالفات الداخلية. ولأن «إطلاق الصافرة» من الممكن أن يعجل بوقوع الأزمات التي قد ترغم على إعادة فحص بعض الافتراضات الثقافية، فإنه من الممكن أن يدرك المرء السبب وراء حرص الموظفين عليها ولماذا تعاقب المنظمة عليها في الغالب. ومن الناحية الأخرى فإن مجاهرة أعضاء المنظمة بأن شيئاً ما خطأ ويحتاج الإصلاح يعد إحدى الآليات التي يستطيع القادة من خلالها تحديد متى تحيد القيم المعتمدة والافتراضات الضمنية عن مسارها. ومن منظور التحليل الثقافي، يمكن التنبؤ بأن الرسالة التي تحملها عملية كشف الفساد في طريقها للتجاهل لأنها من المحتمل أن تكون إعلان عن تحديثها لبعض الخرافات التي تعمل المنظمة وفقاً لها. ومن ثم فإن أحد أكثر الجوانب القيادية صعوبة يتمثل في البقاء عرضة لمثل هذا النوع من المعلومات الحرجة وربما تشجيعها.

نضج المنظمة وتداعياتها المحتمل،

يخلق النجاح المستمر افتراضات مشتركة يتمسك بها الأعضاء بقوة ومن ثم تنشأ ثقافة قوية. فإذا ظلت البيئة الداخلية والخارجية مستقرة فذلك ميزة، ولكن إذا طرأ تغيير على البيئة فإن بعضاً من تلك الافتراضات المشتركة قد يصبح التزاماً خاصة لما لها من قوة. يكون الوصول لهذه المرحلة أحياناً عندما لم يعد للمنظمة ما يمكنها من تحقيق النمو لأنها أغرقت أسواقها بمنتجاتها أو أن منتجاتها باتت غير مرغوب فيها. فالمسألة ليست بالضرورة مرتبطة بعمر المنظمة أو حجمها أو عدد الأجيال المتعاقبة على إدارتها، بل تعكس التفاعل بين مخرجات المنظمة وبين الفرص والقيود البيئية.

إن عمر المنظمة أمر ليس له أهمية إلا إذا طرأ تغيير ثقافي عليها، فإذا كان للمنظمة ما تاريخ طويل مع النجاح القائم على افتراضات محددة حول نفسها وحول بيئتها، فإنه من غير المحتمل أن يكون لديها الرغبة في التحدي أو إعادة فحص تلك الافتراضات. وحتى لو جيء بهذه الافتراضات إلى بؤرة الوعي، فإنه من المحتمل أن يرغب أعضاء المنظمة في التمسك بها لأنها ترمز إلى الماضي وتمثل مصدر فخرهم واعتزازهم بأنفسهم. مثل هذه الافتراضات هي الآن بمنزلة مصفاة تجعل من الصعب على القادة الأساسيين استيعاب إستراتيجيات بديلة للبقاء والتجديد (دونالدسون ولورش، 1983).

إن استخدام مستشارين من خارج المنظمة وكذا تحديد بدائل واضحة أمر ممكن. ولا يهمننا لأي مدى يحاول المستشارون أن يكونوا واضحين ومقنعين إذ إن مجرد فهم بعض البدائل لن يكون بالأمر اليسير إن لم تتوافق مع الثقافة القديمة. فبعض البدائل سيلقى مقاومة حتى لو كانت مفهومة وذلك لأنها تحدث درجة كبيرة من القلق أو الإحساس بالذنب. وحتى لو كانت الإدارة العليا تتمتع برؤية ثاقبة فإنه لن يتسنى تفعيل بعض الافتراضات الحديثة في المنظمة في المستقبل لأن الموظفين وببساطة لن يستوعبوا أو يقبلوا التغييرات التي ربما لزمّت في تلك الأثناء (ديفيز 1984, Davis).

وعلى سبيل المثال، قد أدركت شركة المعدات الرقمية أن سوق الحاسوب قد تحول إلى إنتاج السلع الرخيصة والفعالة من خلال استخدام أجزاء من منظمات أخرى. ولكن المضي في هذه السبيل سيتطلب من المنظمة تبني منهج مختلف تماماً في التصنيع وكذلك تخليها عن التزاماتها بجوانب المتعة والإثارة في المبتكرات التقنية.

وبالمثل فإن أجزاء عديدة من شركة سيبا - جايجي كان عليها مواجهة الحقائق المؤلمة التي تمثلت في انتهاء مدة براءة الاختراع الخاصة ببعض أفضل منتجاتها: وأنه تهددهم شركات أحدث منها وأكثر مرونة وأكثر قوة تنافسية: وأن هناك فائضاً في العديد من كبرى الأسواق الكيميائية التي يطرحون فيها منتجاتهم بسبب المبالغة في تقدير احتياجات السوق من هذه المنتجات ككل: وأنه لم يكن واضحاً ما إذا كان أمامها الكثير مما يتعين عليها اختراعه حتى يضمن استمرار تأكيدها على البحث. كانت الشركة بحاجة إلى تكون أكثر إبداعاً بالنسبة لعملية التسويق وكان عليها تحويل طاقتها الإبداعية من البحث والتطوير إلى ابتكار العمليات التسويقية حتى يتسنى لها خفض التكاليف. إلا أن الثقافة مبنية على البحث ومن ثم فإن المسوقين ومهندسي الإنتاج المبدعين مروا بفترة عصيبة وهم يحاولون جذب اهتمام الإدارة العليا لهم. أما القطاع البحثي نفسه فقد كان بحاجة إلى أن يبدي استجابة أكبر للسوق، ولكنه لا يزال يعتقد أنه أكثر اطلاعاً على الأمور من غيره، وحتى كبار المديرين الذين يقفون على حقيقة الأزمة كانوا مقيدين بافتراضاتهم الخاصة المشتركة، إذ ليس بإمكانهم تحدي بعض الباحثين ذوي النفوذ من السيطرة عليهم وعلى الثقافة المفروضة لدرجة أنهم يتمتعون عن التدخل في شئون الآخرين.

في مثل هذا الموقف تتمحور الاختيارات الأساسية حول التحول السريع لأجزاء من الثقافة مما يسمح للمنظمة بالتكيف مرة أخرى من خلال بعض من «تغيير الأوضاع» أو تدمير المنظمة وثقافتها عبر عملية إعادة التنظيم الكلي بالاندماج أو التملك أو دعاوى

الإفلاس. وفي أي من هذه الحالات يكون من المرجح الاحتياج لقيادة التغيير الجدد الأقوياء أو «قادة تحويليين» ليحرروا المنظمة من قيودها ويطلقوا برامج التغيير (كوتر وهيسكيت 1992، Kotter and Heskett، تيكي وديفانا 1986، Tichy and Devanna).

التغيير الثقافي من خلال تغيير الأوضاع؛

تغيير الأوضاع بوصفه آلية للتغيير الثقافي هو في الواقع مزيج من عدد من الآليات السابق ذكرها والتي وُضعت في برنامج واحد من قبل قائد قوي أو فريق يضم أعضاء التغيير. وكان مما أثار دهشتي في المواقف المختلفة التي تتم فيها عمليات تغيير الأوضاع التي لاحظتها أو نمت إلى مسامعي: أن جميع الآليات التي سبق الإشارة إليها ربما تستخدم في عملية التغيير الشامل وبخاصة عملية استبدال موظفين أساسيين بغيرهم من الأعضاء المهجنين من داخل المنظمة أو من خارجها ممن يأتونها وفي جعبتهم بعض الافتراضات الخاصة بهم. هذا بالإضافة إلى أن قائد تغيير الأوضاع سوف يطلق برامج تغيير منظمة من ذلك النوع الذي سيأتي بيانه في الفصلين التاليين.

يتطلب تغيير الأوضاع في العادة اشتراك جميع أعضاء المنظمة حتى يتضح للجميع عناصر الخلل الوظيفي للثقافة القديمة. ومن ثم تكون عملية تطوير افتراضات جديدة هي عملية إعادة تعريف إدراكي يتحقق من خلال التعليم والتدريب وكذلك من خلال تغيير بنية المنظمة وعملياتها إذا لزم الأمر، والاهتمام المستمر بتعليم الطرق الجديدة، وابتكار شعارات وقصص وأساطير وطقوس جديدة. وقد يكون ذلك عبر إجبار الموظفين على تبني سلوكيات جديدة على الأقل. ومن الجدير بالذكر أن جميع الآليات الأخرى التي سبق ذكرها دخلت حيز التنفيذ، لكن الاستعداد لإجبار الموظفين هو المفتاح والسبيل لإجراء تغيير الأوضاع.

لقد تم الكشف عن نموذجين مختلفين تماماً للقيادة المعنية بإدارة عمليات تغيير الأوضاع أو «التحولات» كما شاع استخدامها، فبالنسبة لنموذج الرؤية الواضحة يكون لدى القائد رؤية واضحة حول الهدف الذي يجب على المنظمة السعي لبلوغه، وكذلك تكون لديه القدرة على تحديد سبل الوصول إلى ذلك الهدف والتشجيع الدائم على بذل الجهود والسعي لتحقيقه (ليتشي وديفانا 1986، Tichy and Devanna؛ بينيس و نانسوس 1985، Bennis and Nanus؛ ليفيت 1986، Leavitt). هذا النموذج يحقق نجاحاً ملحوظاً إذا أمكن التنبؤ بالمستقبل وإذا وُجد القائد ذو الرؤية النافذة، ولكن

إذا لم يتوافر أي من هذه الشروط فإنه بإمكان المنظمة أن تستخدم نموذج الرؤية غير الواضحة وهو ذلك النموذج الذي يعلن فيه القائد الجديد بقوة أن الوضع الحالي للمنظمة لا يُحتمل وأن الأداء يجب تحسينه في إطار زمني محدد، إلا أن القائد يعتمد على المنظمة في التوصل إلى رؤية حول كيفية تحقيق ذلك (بافا 1983 Pava). ومن ثم كان ذلك مدعاة إلى تبليغ الموظفين لرسالتهم "نحتاج التغيير" بقوة وبشكل متكرر إلى جميع المستويات داخل المنظمة، ولكن هذه الرسالة جاءت متبوعة برسالة أخرى وهي "ونحتاج مساعدتكم". وما إن يتقدم الموظفون بالعديد من الاقتراحات من جميع أرجاء المنظمة حتى يختار القادة أكثرها فاعلية ويدعموا تنفيذها. ويبدو هذا النموذج أكثر قابلية للتطبيق في المواقف التي يكون فيها المديرون المسؤولون عن تغيير الأوضاع قادمين من خارج المنظمة ولذلك فهم يجهلون إمكانيات المنظمة. كما يكون هذا النموذج أكثر قابلية للتطبيق إذا بدا المستقبل متقلبا على نحو مستمر، فعندئذ يبدأ هذا النموذج في تدريب المنظمة على معرفة كيفية تغيير افتراضاتها باعتبار ذلك جزءا من عملية تهيئة من شأنها الاستمرار مع المنظمة. وفي العادة يتعين أن تلحق التعديلات الدورية ببرامج تطوير منظمي طويل المدى بهدف اكتساب معارف جديدة وغرس افتراضات جديدة. إذ إن غرس افتراضات جديدة في منظمة تامة النمو يعد أمرا أكثر صعوبة من غرسها في منظمة ناشئة لا تزال في مرحلة النمو؛ لأن هذه العملية تتطلب إعادة النظر في كل هياكل المنظمة والعمليات التي تدور فيها وربما تطلب الأمر إعادة هيكلتها.

التغيير الثقافي من خلال الاندماج والاستحواذ:

عندما تمتلك إحدى المنظمات منظمة أخرى أو عندما تندمج المنظمتان فإن ذلك ينتج عنه صدام ثقافي حتمي لأنه من غير المحتمل أن يكون للمنظمتين نفس الثقافة، ومن ثم يتمثل الدور القيادي في التوصل إلى أفضل وسيلة لإدارة هذا الصدام. وقد تترك الثقافتان لتتقاربا بطريقتهما الخاصة. والسيناريو المحتمل لذلك هو أن إحدى الثقافتين سوف تهيمن على الأخرى ومن ثم فهي إما أن تحول أعضاء الثقافة الأخرى إليها أو أن تعزلهم تدريجياً. أما البديل الثالث فهو المزج بين الثقافتين عن طريق اختيار عناصر من كلتا الثقافتين ليُعمل بها في المنظمة الجديدة وذلك إما بالسماح لعمليات معرفية جديدة أو عن طريق الاختيار المتعمد لعناصر من كل ثقافة وإدخالها في كل من العمليات التنظيمية الكبرى.

ومن ذلك على سبيل المثال اندماج شركة إتش بي HP في شركة كومباك Compaq. على الرغم من أن العديد شعر بأن ذلك كان تمكلاً فعلياً من شأنه أن يؤدي إلى هيمنة شركة إتش بي. وفي الواقع قام الفريق المخطط بتنفيذ الاندماج باختبار كل عملية داخل كل من المنظمين واختيار الأفضل منها وفرضها على الفور على كل عضو من أعضاء المنظمين. وقد تم جلب عناصر من كلتا المنظمين عبر هذه الطرق ومن ثم ساعد ذلك على التخلص من تلك العناصر التي شعرت بقيادة إتش بي أنها أصبحت مسببة للخلل الوظيفي في ثقافتها.

التغيير الثقافي من خلال إعادة التنظيم وإعادة النشأة:

لم يُعرف عن هذه العملية أو لم يُدرك منها سوى القليل ولذا فلن يتسنى لنا في هذا المقام أن نعرض سوى القليل فقط. وكيفينا القول بأنه لو استطاع المرء تدمير المنظمة فعلياً، وهي الناقلة لثقافة معينة، فإن هذه الثقافة في حد ذاتها تدمر، وأياً كان نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة الجديدة فإنها تشرع في بناء ثقافة جديدة خاصة بها. هذه العملية هي عملية مثيرة للقلق. ولذا فهي لا تستخدم كاستراتيجية مدروسة بشكل نموذجي ولكن ربما تكون مناسبة إذا ما كان بقاء المنظمة من الناحية الاقتصادية محفوظاً بالمخاطر.

ومن المحتمل أن تعكس التغييرات التنظيمية التي تكون في حقيقتها تحولات فعلية - وليس مجرد تكيفات تراكمية - التغييرات على ذلك المستوى. ففي تقييمنا للشركات نجد أن هذه التحولات تحدث بشكل دوري وأن مسار التغيير لا يمكن القيام به أثناء هذه التحولات (توشمان و أندرسون 1986 Tushman and Anderson، جيرسيك 1991 Gersick). وإضافة إلى ذلك فإن التغيير الذي يحدث عند هذا المستوى ينتج أحياناً من الاندماجات أو الاستحواذ أو دعاوى الإفلاس إذا قرر المالك الجديد إعادة هيكلة المنظمة برمتها وكانت لديه الرغبة في التخلص من أغلبية المديرين الأساسيين للثقافة القديمة.

ملخص واستنتاجات:

لقد تناولت بالشرح العديد من الآليات والعمليات التي تتغير من خلالها الثقافة. وكما لوحظ فإن الوظائف المختلفة التي تقدمها الثقافة في مختلف مراحل المنظمة والمسائل المتعلقة بالتغيير تختلف باختلاف تلك المراحل. فنجد أن الثقافة خلال

المراحل التأسيسية لإحدى المنظمات تميل إلى أن تكون قوة نمو إيجابية وهو الأمر الذي يحتاج إلى دراسة، وتطوير، وإيضاح. أما بالنسبة للثقافة في فترة منتصف العمر داخل المنظمات فقد وجدنا أنها تتحول لثقافة متعددة المشارب تتكون فيها العديد من الثقافات الفرعية. ولذا فإن عملية تحديد العوامل التي يلزم تغييرها أو تلك التي يتعين الإبقاء عليها تصبح واحدة من أصعب القضايا الاستراتيجية التي يواجهها القادة، إلا أن القادة لا يزال أمامهم خيارات عديدة لتغيير الافتراضات عبر تشجيع الثقافات المختلفة بصورة متفاوتة. وفي مرحلة نمو المنظمة وأقول نجمها تصبح الثقافة عادة أداة للخلل الوظيفي إلى حد ما. ومن ثم لا يمكن تغييرها إلا من خلال القيام بعمليات تغيير جذري مثل تلك الناتجة عن الفضائح وتغيير الأوضاع.

ويحدث التغيير إضافة إلى ذلك عبر قدوم موظفين يحملون معهم افتراضات جديدة وخبرات مختلفة مكتسبة من أقسام متفرقة داخل المنظمة. ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التحليل فقد تم التأكيد في ملاحظتنا على أن المنظمات تمايز نفسها بمرور الوقت بالانقسام إلى ثقافات فرعية عديدة. ولكن النقطة التي ينبغي التركيز عليها في هذا المقام أن القادة بإمكانهم تعزيز التنوع والتشجيع على تكوين الثقافات الفرعية، أو ربما استطاعوا - عن طريق اختيار الموظفين وترقيتهم - الحد من التنوع ومن ثم التحكم في الاتجاه الثقافي الذي تسير فيه المنظمة.

إن التغير الثقافي في منظمات منتصف العمر هو في الأساس عبارة عن تلك الاستفادة المقصودة من التنوع الناتج عن نمو الثقافات الفرعية. وما لم تكن المنظمة في مأزق حقيقي فإنه سيكون هناك متسع من الوقت للاستفادة من الترقية النظامية والتطوير التنظيمي والتغيير التقني واستخدامها لتصبح آليات أساسية، بالإضافة إلى تطور المنظمة الطبيعي. أما بالنسبة للتساؤل عما يستطيع القادة القيام به لتعجيل وإدارة مثل هذا التغير الثقافي بصورة منظمة فالفصول الثلاثة التالية سوف تتناول نظرية التغير الثقافي المنظم وكيفية القيام به.

(١٦)

نموذج مفاهيمي للتغيير الثقافي المنظم

عرضنا في الفصل الخامس عشر جميع الطرق التي من شأنها إحداث التغيير، ولاحظنا كيف أن القادة بإمكانهم التأثير على تلك العمليات. ولكن العديد من تلك الآليات التي كانت إما شديدة البطء أو يتعذر الوصول إليها، وربما كان التنوع في الثقافة الفرعية غير كافٍ، وربما تعذر وجود أعضاء من خارج المنظمة ممن يحملون افتراضات جديدة تماماً، وربما كان اختلاق الفضاخ أو إدخال تكنولوجيا حديثة كانت كلها أموراً غير عملية. إذا فكيف يتسنى للقائد الشروع في تغيير طريقة عمل المنظمة في حين أنه يدرك أن مثل هذا التغيير قد ينطوي على التغيير الثقافي بدرجات متفاوتة؟ ولذا فسأتناول في هذا الفصل عرض نموذج للتغيير المخطط والمنظم، ومن ثم فسوف أناقش المبادئ المتعددة التي يجب أخذها في الحسبان إذا كانت هذه العملية تشتمل على تغيير الثقافة. وفي الفصل السابع عشر سوف أوضح كيف أن هذه العملية تؤدي إلى تقييم ثقافي وسأعرض لدور هذا التقييم خلال عملية التقييم الشاملة حيث أفترض أن تغيير الثقافة في حد ذاته ليس هدفاً سهل المنال في أغلب الأحوال. وبدلاً من ذلك نجد أن المنظمة إما تخللتها بعض المشكلات التي تحتاج إلى الإصلاح أو كان أمامها بعض الأهداف الجديدة التي تحتاج إلى العمل لتحقيقها. وفي سياق مثل هذا التغيير التنظيمي تصبح الثقافة أمراً ذا صلة، غير أنه يبقى من الضروري في المقام الأول فهم العمليات العامة للتغيير التنظيمي قبل أن يصبح التغيير الثقافي المدار أمراً ذا علاقة.

الآليات الاجتماعية النفسية للتغيير التنظيمي:

تنشأ الافتراضات الأساسية المحددة لأي تغير في النظام البشري في الأساس من دراسات كيرت لوين لوين (1947) Kurt Lewin. ولذا فتمت بتفصيل وتنقيح النموذج الأساسي الذي جاء به لوين في دراساتي المتخصصة عن الإقناع القهري. والتعلم المهني وآليات تدريب المجموعة. وتطوير الإدارة (شاين 1961 Schein, 1961). ب. 1964، 1972. شاين و بينيس (Schein and Bennis, 1965). وتحاول جميع الأنظمة البشرية تحقيق التوازن وزيادة فرص استقلاليتها فيما يتعلق ببيئة عملها، فالكفاح لتحقيق

النجاح والنمو وضمن البقاء كل ذلك ينطوي على الحفاظ على سلامة النظام في حال اصطدامه ببيئة متغيرة ربما أحدثت خللاً في توازن المنظمة بدرجات متفاوتة وبشكل مستمر. ومن ثم تتمثل وظيفة الهياكل المعرفية كالمفاهيم والمعتقدات والتوجهات والقيم والافتراضات، في تنظيم مجموعات المحفزات البيئية، وجعلها مفهومة، ومن ثم تزويد الفرد بالقدرة على التنبؤ واستنباط معناها. كما أن لمجموعة الافتراضات المشتركة هذه والتي تنشأ بمرور الوقت داخل المجموعات أو المنظمات دوراً في الحفاظ على استقرار المنظمة وإعطاء معنى لها، ولذا فإن تطور الثقافة يُعد واحدة من الطرق التي تتخذها مجموعة أو إحدى المنظمات سبيلاً للحفاظ على سلامتها واستقلاليتها وتمييز نفسها داخل بيئة المنظمة وغيرها من المجموعات الأخرى، ومن ثم فهي تخلق لنفسها هوية خاصة.

إذابة الجليد / إثارة الشكوك:

إذا تحتم تغيير أي جزء من أجزاء البنية المعرفية الأساسية تغييراً طفيفاً بأكثر من طريقة وعلى نحو تدريجي فإن النظام لا بد أن يمر بفترة من عدم التوازن في المرحلة الأولى حتى يستطيع أن يدفع بعملية المواكبة التي تتجاوز عملية تعزيز الافتراضات الموجودة بالفعل. لقد أطلق لويين على خلق مثل هذه الحالة من عدم التوازن عبارة إذابة الجليد، أو التحفيز على التغيير. فإذا ذاب الجليد وفقاً لتحليلي لها يتضمن ثلاث عمليات متباعدة يجب إدخال كل منها على البرنامج بدرجات متفاوتة حتى يتم تطوير ما وُجد من محفزات للتغيير: (١) القدر الكافي من البيانات المثيرة للشكوك التي تسبب حالة من عدم الارتياح واللاتوازن: (٢) العلاقة بين البيانات المثيرة للشكوك والأهداف والنماذج المهمة والتي ينتج عنها حالة من القلق والشعور بالذنب: (٣) القدر الكافي من الشعور بالاطمئنان النفسي بمعنى توافر القدرة على إيجاد طريقة لحل المشكلة وتعلم شيء جديد دون فقدان الهوية أو تهديد سلامة المنظمة (شابين 1980, 1999 Schein ب).

يستلزم التغيير التحولي أن يتخلى المرء أو المجموعة المستهدفة عن بعض الأشياء وأن يتعلم أشياء أخرى جديدة، ولذا فإنه يتعين أن يشتمل التغيير التحولي في العادة على تغيير في الثقافة بدرجة ما. فمعظم الصعوبات التي يكتنفها مثل هذا التغيير لها تعلق بالأفكار التي يتم التخلي عنها لأن ما تعلمناه قد ترسخ بالفعل في العديد من الأعمال الروتينية وربما أصبح جزءاً من هويتنا الفردية أو الجماعية. ولذا فإن

السبيل للوقوف على السبب وراء مقاومة التغيير هو أن ندرك أن بعض السلوكيات التي على الرغم من أنها أصبحت شاذة بالنسبة لنا ربما كان من الصعب التخلي عنها: لأن ذلك ربما أفقدنا عضوية المجموعة أو ربما مثل تعدياً على جانب من جوانب هويتنا.

على سبيل المثال نجد في شركة أموكو Amoco التي ورد الحديث عنها في الفصل الأول أن برنامج المكافآت والرقابة الذي أعدته الشركة تطلب من المهندسين القائمين عليه أن يغيروا من صورتهم الذاتية: ليتحولوا من أعضاء داخل منظمة إلى مستشارين ذاتي التعيين يتحتم عليهم تسويق خدماتهم بأنفسهم. وبالنسبة لشركة ألفا للطاقة فإن عمال قسم الكهرباء كان عليهم تغيير صورتهم الذاتية ليتحولوا من موظفين أظهروا بطولية فائقة في الاحتفاظ بزماء السلطة كما أظهروا إقداماً على الإشراف على بيئة العمل وصيانتها والحرص على عدم انسكاب السوائل من شاحناتهم أو شاحنات النقل الأخرى وإزالة هذه السوائل في حال انسكابها. بالإضافة إلى ذلك فقد تطلبت القواعد الجديدة أن يقوموا بالإبلاغ عن الحوادث التي ربما أوقعت المجموعة التي ينتمون إليها في حرج، بل إبلاغ بعضهم عن بعض إذا لاحظوا وجود سلوكيات بيئية غير مسئولة من جانب زملائهم في العمل. وأخيراً فرض التغيير التحولي في شركة المعدات الرقمية على المهندسين التخلي عن حماسهم للابتكار ليتعلموا كيفية تصميم وتصنيع أجهزة حاسب آلي أقل سعراً وأناقة وكانت تلك درجة من تغيير الهوية التي ربما لم يتحملوها.

أما بالنسبة للبيانات المثيرة للشكوك فهي عبارة عن أي جزء من المعلومات التي تبين للمنظمة أن بعض أهدافها لم تتحقق أو أن بعض عملياتها لم تأت بالنتائج المرجوة منها: فالمبيعات في حالة تدنٍ، وشكاوى العملاء تتزايد، والمنتجات المعيبة يتكرر ردها بصورة كبيرة، والمديرون والموظفون يتركون العمل بأعداد كبيرة أكثر من المعتاد، فالموظفون إما أن يكونوا مرضى أو متغيبين... وهكذا. وقد تكون المعلومات المثيرة للشكوك هذه خاصة بالجانب الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو الشخصي - وذلك عندما يعنف القائد ذو الشخصية الكاريزمية مجموعة من الموظفين لأنهم لم يرقوا إلى مستوى غايات المنظمة وبناءً عليه فهم مذنبون. ولكن المعلومات لا تكون في العادة إلا معلومات عَرَضِيَّة. فهي ليست وسيلة تلقائية لإرشاد المنظمة إلى مكن المشكلة، إلا أنها تحدث نوعاً من عدم التوازن في تأكيد أن خطأ قد حدث في مكان ما، وهي بذلك تثير في أعضاء المنظمة حالة من عدم الارتياح والقلق - وهي تلك

الحالة التي يمكن وصفها بحالة القلق بشأن البقاء - بمعنى أنها تقضي بأنه سيحدث للأفراد والمجموعات أو المنظمة أو كل منهما مكروهٌ ما لم تتغير.

إن المعلومات المثيرة للشكوك وما يصاحبها من قلق بشأن البقاء لا تخلق في حد ذاتها الدافع للتغيير تلقائياً لأن أعضاء المنظمة بإمكانهم تسوية ذلك التغيير أو إنكاره من خلال التعامل مع المعلومات على أنه لا علاقة لها بالأهداف أو الغايات التي ربما كانوا يطمحون لتحقيقها. فإذا ارتفع معدل ترك الموظفين للعمل على سبيل المثال فإنه لا يزال من الممكن لأعضاء المنظمة القول بأن «الموظفين السيئين فقط هم الذين يتركون العمل وهم أولئك الذين لم نتقبل وجودهم بأي حال». أو إذا انخفضت نسبة المبيعات يقولون «هذا ليس إلا انعكاساً لحالة ركود ثانوي». ولن ينتاب أعضاء المنظمة شعور بالقلق أو الذنب إلا إذا كانت المعلومات المثيرة للشكوك مرتبطة بأهداف وغايات هامة وإذا استحال إنكار مثل هذا الارتباط من منظور معرفي. ولكن يمكن التكرار لحالة القلق والشعور بالذنب هذه بل كبجها كذلك. ولذا فإنه حتى لو كان يتم تدوين المعلومات المثيرة للشكوك فإنها لا تزال غير كافية. إن صبح التعبير، لخلق الباعث على التغيير إذا كان التغيير ينطوي على تهديد للمفهوم الأساسي للهوية أو السلامة الذي يشعر به الفرد أو المجموعة.

إن ما يجعل هذا المستوى من إنكار تلك المشاعر وكبجها أمراً محتملاً يرجع في العادة إلى تلك الحقيقة التي تقضي بأن إمكانية تعلم سبل جديدة للاستيعاب والتفكير والشعور والسلوك تخلق حالة من القلق - وهي تلك الحالة التي يمكن تسميتها بالقلق بشأن التعلم وهو ذلك الشعور الذي يُعبّر عنه بـ «ليس بالإمكان تعلم هذا الأمر دون فقدان الشعور بالثقة بالنفس أو فقدان عضوية المجموعة». فالهدف من العنصر الثالث المكون لإذابة الجليد - وهو توفير الأمان النفسي - هو التقليل من حالة القلق هذه. حيث يتعين تحفيز المتعلم على الإحساس بأن الأسلوب الجديد للوجود هو أسلوب ممكن وقابل للتنفيذ وأن عملية التعلم ذاتها لن تكون مثيرة للقلق بشكل كبير ولن تكون مسألة ملحة.

وببساطة فإن مهندسي شركة أموكو Amoco لم يستطيعوا تخيل أنفسهم يعملون مستشارين مستقلين، فليست لديهم أي مهارات في ذلك الصدد. كما أن عمال قسم الكهرباء بشركة ألفا للطاقة كانت تملكهم حالة من الذعر لأنه لا علم لهم بتشخيص الظروف البيئية الخطيرة - وكيف يحددون، على سبيل المثال، ما إذا كانت الانسكابات بحاجة إلى تنظيف بسيط أم أنها مملوءة بالكيماويات الخطرة مثل مادة الـ PCBs أو

ما إذا كان القبول يعلو سطحه الغبار فقط أم أنه مملوء بغبار الأسبستوس، وغيرها. وفي شركة المعدات الرقمية كان المهندسون على علم بكيفية أداء المهام بصورة مختلفة إلا أنه كان أمامهم مهمة شاقة تقضي بإجراء تغيير على عمليات التصنيع فمن تشييد كل ما يتعلق بمنتجاتها إلى مجرد تجميع العناصر المشتراة من المنظمات الأخرى. وعندما نُفِدت براءات الاختراع وأصبح من الضروري ابتكار وتنفيذ المزيد من عمليات التصنيع ذات الكلفة العالية في شركة سيبا - جايجي، فقد تم إزاحة الستار عن قدر هائل من القلق بشأن التعلم.

لقد ظلت المعلومات المثيرة للشكوك متواجدة في بعض الحالات لفترة طويلة، إلا أنه وبسبب نقص الشعور بالأمان النفسي تجنبت المنظمة الوقوع في براثن القلق أو الشعور بالذنب عبر كبح ذلك الشعور أو رفض أن تكون البيانات مرتبطة بها أو عدم التسليم بصحتها أو حتى إنكار وجودها. إنه من الممكن تجاهل البيانات التي تؤكد للمنظمة وجود خطأ ببساطة أو إنكار صحتها إذا كان التعامل معها بجدية يميظ اللثام عن حالة من القلق بشأن التعلم. وما إن ينجح القائد الجديد في جعل المنظمة تشعر بالأمان تجاه تعلم شيء جديد، حتى يصبح التغيير السريع أمراً ممكناً لأن الدافع لذلك موجود وباستمرار. ولذا فإن ماهية الإحساس بالأمان النفسي تكمن في أنه يمكننا تخيل الحاجة إلى تغيير ضروري دون الشعور بفقد التكامل أو الهوية، فإذا كان التغيير الذي يتحتم علي القيام به يهدد كياني بأكمله فلن يكون مني سوى رفض البيانات والإحجام عن ذلك التغيير الضروري، ولن يكون بإمكانني حتى مجرد التفكير في القيام بذلك إلا إذا شعرت بأنني سوف أحتفظ بهويتي وسلامتي وعضويتي في المجموعة التي أكرث لها عندما أحاول تعلم شيء جديد أو أقوم بأي تغيير.

إنه في هذا السياق يمكن الوقوف على أهمية القيادة ذات الرؤية بمعنى أن الرؤية أحياناً تعمل على توفير الإحساس بالأمان النفسي الذي يسمح للمنظمة بالمضي قدماً. فالقائد ذو الرؤية، على سبيل المثال، بإمكانه بناء صورة إيجابية عن المستشار المستقل من مهندسي شركة أموكو وإعطاء نموذج يُحتذى به من أولئك المهندسين الذين نجحوا في القيام بذلك التحول. وعلى أي حال، فبدون مرور فترة من التشكك فإنه سيكون من غير الواضح ما إذا كان القائد ذو الرؤية سيكون محل اهتمام بالغ أم لا. وتحظى الرؤى الجديدة بأهمية عظيمة في حالة استعداد الموظفين للاهتمام بها ولن يكونوا مستعدين للاهتمام بها إلا إذا ألحقت تلك الرؤى بهم الضرر سواء بقصد أو بدون قصد وذلك بسبب تراكم البيانات المثيرة للشكوك. وقد يرى المرء أن السبب وراء

وجود العديد من الكتب التي تتناول القيادة التحولية ذات الرؤية خلال العقد الماضي هو أن الولايات المتحدة، بوصفها مجتمعاً، تلحق الأذى بموظفيها وأن الحاجة لقدر من الإحساس بالأمان النفسي من خلال رؤى جديدة أمر ضروري للغاية.

هل من الضروري وجود البيانات المثيرة للشكوك هذه للشروع في عملية التغيير؟ ليست هناك غريزة فطرية للتعلم وتحسين الأداء؟ ألا يكفي الفضول الفطري لخلق الدافع لتجربة أشياء جديدة والتخلص من عادات التفكير القديمة؟ قد يحدث التعليم الجديد الذي لا يتطلب عدم التعلم. وحتى مع ذلك، فقد يدعي المرء أن فضوله قد تحرك إلى حد ما بسبب عدم رضاه عن حالة الإدراك والتفكير الحالية. ومن ثم يتبلور التساؤل التنظيمي الذي يطرح نفسه في هذا الشكل: هل من الممكن لمنظمة ناجحة إجراء تغييرات تحولية أم يتعين أن يكون هناك ثمة تهديد أو شعور بالإخفاق أو أزمة قبل تحفيز الموظفين على القيام بمثل هذه التغييرات؟ هل يجب أن يكون هناك «صيحة تنبيه» قبل موافقتهم بشأن حاجتهم لإجراء تغيير حقيقي؟ وبعبارة أخرى، هل يجب أن تبدأ عملية التحول التنظيمي دوماً مصحوبة ببعض أشكال القلق بشأن البقاء؟ إن تجربتي الخاصة تجعلني على قناعة بأنه يتحتم وجود تهديد أو أزمة أو شعور بعدم الرضا قبل وجود الدافع القوي لبدء عملية التعلم وإعادة التعلم.

إن البيانات المثيرة للشكوك ليست إلا أعراضاً ينبغي أن تؤدي إلى القيام ببعض الأعمال التشخيصية والتي تركز على المشكلة الكامنة أو القضية التي تحتاج إلى النظر فيها. وقبل أن يشرع المرء في التفكير في الثقافة فإنه بحاجة إلى (١) تحديد مشكلة التنفيذ أو الموضوع الذي كان البداية لعملية التغيير (٢) صياغة أهداف سلوكية جديدة محددة. في إطار ذلك التحليل قد يجد المرء في البداية الحاجة إلى بعض التقييم الثقافي حتى يحدد إلى أي مدى تشترك هذه العناصر الثقافية في المشكلة. عند تلك النقطة يصبح القيام بتقييم من ذلك النوع الذي سأتناوله بالتوضيح في الفصل التالي أمراً وثيق الصلة بالمسألة، ولكنه لا يجب القيام به حتى تبذل بعض الجهود لتحديد أي التغييرات يتعين القيام بها وأي «طرق العمل الجديدة» يمكنها إصلاح الموقف وحل المشكلة وكذلك بعد تقييم مدى تسبب عملية تعلم طرق جديدة في إحداث الصعوبات والقلق (شاين 1999 Schein ب).

إن التغييرات التي تطرأ على صورة الموظفين الذاتية أو معايير المجموعة والتي ستكون ضرورية للقضاء على المشكلة لا توضع من تلقاء نفسها إلى أي مدى ستتأثر العناصر الأخرى للثقافة، بل الأهم من ذلك أنه إذا تعين علينا إجراء تغييرات فإنه يجب علينا السعي لإيجاد عناصر أخرى للثقافة تساعدنا على القيام بتلك التغييرات -

لأن البرنامج التدريبي الذي يتسم بدرجة عالية من التنظيم والمُدار بصورة استبدادية كان قادراً على إثبات نفسه في شركة ألفا للطاقة وذلك لإعطاء الموظفين نوعاً من الإحساس بالراحة في التعامل مع مخاطر البيئة الجديدة.

إعادة الهيكلة المعرفية؛

إنه ما إن يذاب جليد المنظمة حتى تمضي عملية التغيير قدماً في عدد من المسارات المختلفة التي إما أن تعكس عمليات جديدة للتعليم من خلال المحاولة والخطأ القائمة على مسح البيئة مسحاً شاملاً أو تعكس محاولات تقليد للنموذج المثالي القائمة على التوحد النفسي مع النموذج المثالي. وفي أي من الحالتين يتمثل جوهر المعارف الجديدة عادةً في إعادة الصياغة المعرفية لبعض المفاهيم الجوهرية في مجموعة الافتراضات. على سبيل المثال عندما تواجه الشركات التي تزعم بأنها تحتفظ بالموظفين مدى الحياة ولا تسرح أيًا منهم من الخدمة، ضرورة اقتصادية تستدعي منها تقليل تكاليف جدول الرواتب فإنها تعيد تسمية التسريح من العمل «بالانتقالات» أو «التقاعد المبكر» أو يجعلون عروض الانتقالات عروضاً سخية أو يتيحون للموظف فترات طويلة يسعى خلالها للبحث عن فرصة توظيف بديلة أو يعرضون عليهم القيام بالاستشارات الموسعة أو تقديم خدمات بشأن التوظيف الخارجي، كل ذلك للحفاظ على افتراضاتهم القائل «بأننا ننظر إلى موظفينا بالعدل ونعاملهم معاملة حسنة». هذه العملية تتجاوز حدود التبرير، فهي عبارة عن عملية نموذجية لإعادة الصياغة المعرفية من جانب الإدارة العليا للمنظمة والتي يُنظر إليها في نهاية المطاف على أنها «إعادة هيكلة».

وتؤكد معظم عمليات التغيير الحاجة إلى تغيير السلوك، فمثل هذا التغيير له أهمية في وضع القاعدة الأساسية لعملية إعادة الصياغة المعرفية، ولكن هذه العمليات لا تفي بالغرض إلا بعد القيام بمثل هذه الصياغة المعرفية. كما يمكن تغيير السلوك وفرضه إلا أن أثره سيزول بمجرد زوال القوة الجبرية ما لم يسبقه أو يصاحبه إعادة صياغة معرفية. إن بعض نظريات التغيير (ومنها على سبيل المثال نظرية فيستنجر (Festinger 1957) تزعم أن تغيير السلوك إذا تم فرضه لفترة كافية من الزمن فإن الهياكل المعرفية ستضطر لتبرير ذلك التغيير السلوكي، ولكن الدليل على ذلك الاعتقاد غير واضح كما تكشف التطورات الأخيرة في الدول الاشتراكية السابقة، فالموظفون الذين يعملون في ظل نظام اشتراكي لا يصبحون اشتراكيين من تلقاء أنفسهم على الرغم من أنهم ربما اضطروا للبقاء كذلك لخمسین سنة أو أكثر.

ويوضح لورش (1985) Lorsch في دراسته حول الإدارة العليا كيف حاولوا إجراء تغييرات على المنظمة بإدخال تعديلات تراكمية بسيطة على معتقدات الأفراد، إلا أن أنماط التغيير التي كانت ضرورية لتحسين مستوى التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع تطلبت في الواقع مزيداً من إعادة هيكلة جوهرية للمفاهيم مثل المستويات المقبولة للمخاطرة والمعدل المقبول للدين التي تتحملها الشركة. وفي كل من شركتي المعدات الرقمية وسيبيا-جايجي كان مفهوم «التسويق» يعاني إعادة صياغة معرفية جوهرية حيث كانت كلتا الشركتين تحاول مسايرة البيئات المتغيرة.

تعلم مفاهيم ومعانٍ جديدة لمفاهيم قديمة. إذا كان المرء قد درّب على التفكير بطريقة معينة ومن ثم كان عضواً في مجموعة تفكر دائماً بنفس الطريقة فأنى له أن يتخيل أن يحدث انتقال إلى طريقة جديدة في التفكير؟ وكما سبق أن أوضحنا أنك إذا كنت تعمل مهندساً في شركة أموكو لأصبحت عضواً في قسم تعمل فيه خبيراً للموارد التقنية. تمضي في مسار وظيفي واضح وتتبع رئيساً واحداً. وسوف يُطلب منك داخل الهيكل الجديد للمجموعة الهندسية المركزية التي «تقدم خدماتها مقابل أتعاب محددة» أن تعتبر نفسك عضواً في منظمة استشارية تباع خدماتها للعملاء ممن لن يتأخروا في طلب الحصول على هذه الخدمات من مكان آخر إن لم يلائمهم عرضك. وبالنسبة لك فإنه لكي تقوم بمثل هذا التحول فإن الأمر يتطلب منك في المقام الأول تطوير عدد من المفاهيم الجديدة مثل - «استشاري حر»، «تقديم الخدمات مقابل أتعاب محددة»، «منافسة الآخرين من خارج المنظمة ممن يقدمون سعراً أقل منك». وإضافة إلى ذلك فسيحتاج عليك تعلم معانٍ جديدة لما يعنيه كونك مهندساً وما يعنيه كونك موظفاً لدى تلك المنظمة. كما سيحتاج عليك معرفة برنامج المكافآت الجديد وكذلك يتحتم عليك أن ترى نفسك باتعاً أكثر من كونك مهندساً. ذلك بالإضافة إلى أنه سوف يتعين عليك تعريف مهنتك بطرق مختلفة، وتعلم العمل تحت إدارة العديد من الرؤساء.

والى جانب المفاهيم الجديدة تأتي معايير جديدة للتقييم. حيث كان يتم تقييمك في الهيكل التنظيمي السابق على أساس جودة عملك في الأغلب. أما الآن فإنه عليك أن تحدد وبدقة عدد الأيام التي تستغرقها إحدى المهمات، ومستوى الجودة التي يمكن تحقيقها في تلك الفترة ومعدل التكلفة إن حاولت أداء تلك المهمة بنفس معايير الجودة العالية التي اعتدت عليها.

إن المشاكل ستظل بلا حل ما لم تتغير المعايير. فبالنسبة لمصممي برامج الحاسب الآلي ممن يعملون لدى شركة المعدات الرقمية الذين حاولوا تطوير منتجات قادرة على

المنافسة مع منتجات شركة آي بي إم IPM للحاسبات لم يغيروا ما لديهم من معايير حتى يتسنى لهم تحديد متطلبات العملاء، فقد بالغوا في تصميم منتجاتهم وأدخلوا عليها العديد من برامج التنبيهات والإنذارات وجعلوها باهظة الثمن، ولذا أخفقوا في تحقيق قوة شرائية تجعلهم قادرين على الاستمرار من الناحية المالية.

التقليد والتوحد مقابل المسح والتعلم، والتعلم من خلال المحاولة والخطأ. توجد في حقيقة الأمر أليتان لتعلم مفاهيم جديدة بالإضافة إلى تعلم معان جديدة للمفاهيم القديمة وكذلك معايير جديدة للتقييم: فإما أن نتعلمها من خلال محاكاة نموذج مثالي ومن ثم تحقيق التوحد مع ذلك الشخص أو نستمر في ابتكار حلولنا الخاصة حتى ينجح أي منها. فالقائد بوصفه مديراً للتغيير له حرية اختيار أي من تلك الآليات قد يشجع على تبنيها. على سبيل المثال يستطيع القائد «أن يجسد أقواله» أي يجعل من نفسه نموذجاً للسلوك الجديد. كما يمكن للقائد تقديم نموذج مثالي ليكون جزءاً من البرنامج التدريبي، من خلال حالات دراسية وأفلام ولعب الأدوار وتحفيزات. وكذا للمرء أن يستقدم متعلمين ممن استقوا مفاهيم جديدة حتى يشجع الآخرين على معرفة الطريقة التي مكنتهم من اكتساب تلك المفاهيم. وتحقق هذه الآلية أفضل نتائجها عندما (١) تصبح الأساليب الجديدة التي يجب أن يكون عليها العمل واضحة (٢) وعندما تكون المفاهيم التي ينبغي تعلمها واضحة. ولكننا أحياناً نستطيع تعلم بعض الأشياء من خلال محاكاة ما لا يتلاءم في الحقيقة مع شخصيتنا أو علاقاتنا المتطورة، وبمجرد أن نكون وحدنا ولا نجد النموذج المثالي معنا فإننا في كثير من الأحوال نعود إلى سابق عهدنا ونتحول إلى سلوكياتنا القديمة. وإذا كانت لدينا الرغبة في تعلم أشياء تتناسب بالفعل مع شخصيتنا فإننا علينا إذاً أن نتعلم تفحص بيئتنا تفحصاً دقيقاً ونضع حلولنا الخاصة لمشاكلها. وعلى سبيل المثال قامت شركة أموكو بتطوير برنامج تدريبي حول كيفية تحول الموظف إلى مستشار على أيدي مهندسين قاموا بهذا التحول بنجاح. ولكن الإدارة العليا شعرت بأن مثل هذا التحول قد أخذ طابعاً شخصياً للغاية لدرجة أنها قررت بناء هيكل المنظمة ومحفزاتها وترك فقط المجال للمهندسين الذين يعملون بمفردهم للوقوف على كيفية إدارة علاقاتهم الجديدة على النحو الذي يريده، وكان هذا الأمر يؤدي في بعض الحالات إلى ترك الموظفين للعمل في المنظمة. إلا أن أولئك الموظفين الذين تعلموا من خبراتهم الشخصية كيف يكونون مستشارين استطاعوا بصدق تطوير أنفسهم تدريجياً إلى نمط عمل جديد لدرجة أنهم جعلوه جزءاً من حياتهم.

إن القاعدة العامة التي نجدها هنا هي أن القائد بوصفه مديراً للتغيير عليه أن يكون واضحاً بشأن أهدافه الأساسية - وهي الأسلوب الجديد للعمل الذي إنجازه - إلا أن ذلك لا يلزم بالضرورة أن يتمكن كل الأعضاء من تحقيق تلك الأهداف بنفس الطريقة. ولا تعني مشاركة المتعلم أن لديه الحق في اختيار الأهداف الأساسية للمنظمة ولكن ذلك لا يعني أيضاً أنه مُخير في تحديد الوسائل التي تمكنه من تحقيق هذه الأهداف.

إعادة التجميد:

الخطوة الأخيرة في أي من عمليات التغيير تُعد بمثابة إعادة التجميد. وهذا يشير إلى حتمية تعزيز وجود سلوك جديد وكذا مجموعة من المعارف حتى تعيد الكرة وتنتج بيانات تأكيدية. ولو لم يكن مثل ذلك النمط من الهيكل الجديد وشيكاً لاستمرت عمليات البحث والمجاهدة، وبمجرد التوصل إلى البيانات التأكيدية من خلال مصادر مهمة من داخل بيئة المنظمة أو حاملي الأسهم من خارج المنظمة أو المصادر الداخلية: تترسخ المعتقدات والقيم الجديدة بشكل تدريجي وتصبح لها صفة ذاتية، ثم إنه إذا ظل نجاحها في المنظمة مستمراً فإنها تصبح من الافتراضات المسلم بها إلى أن تبدأ البيانات المثيرة للشك الجديدة في الضلوع بعملية تغيير شاملة مرة ثانية.

ينتج التوحد والمحاكاة تعلماً سريعاً يعززهُ المجموعة والقائد الذي يضع النموذج المثالي للسلوك. غير أن ذلك لن يكون راسخاً بقدر رسوخ العلاقة مع تلك المجموعة أو القائد. فإذا كنا نرغب في جعل هياكل ومعايير التقييم المعرفية الجديدة هياكل ومعايير داخلية بصورة فعلية فإننا بحاجة إلى أن نشجع الموظفين على تعلم طرق التدقيق والتشجيع على المحاولة والخطأ من البداية. وكما سنرى في السطور التالية فإن أفضل النتائج تتحقق عندما ينخرط المتعلم بنفسه في تصميم الشكل الذي تكون عليه عملية التعلم.

قلق البقاء مقابل قلق التعلم:

إذا استطاعت بيانات التشكك «اختراق» حالة الإنكار لدى المتعلمين وموقفهم الدفاعي فإنه سينتابهم شعور بالقلق بشأن البقاء ومن ثم الشعور بالذنب. كما أنهم سيدركون الحاجة إلى التغيير والإقلاع عن بعض العادات القديمة وطرق التفكير العتيقة ومن ثم تعلم بعض العادات وطرق التفكير الجديدة، إلا أن اللحظة التي يقر

فيها المتعلمون بحاجتهم إلى التغيير هي نفسها التي يبدأ فيها شعورهم بالقلق بشأن التعلم أيضاً. ذلك التفاعل بين هذين النوعين من القلق هو الذي يُولد تلك الديناميكية المعقدة للتغيير.

وأسهل طريقة لتوضيح هذه الديناميكية هي تعلم ضربة جديدة في مجال لعبة التنس أو الجولف. حيث تبدأ العملية بنوع من التشكك - فإنك لم تعد تتغلب على بعض الموظفين الذين اعتدت التغلب عليهم أو أن طموحك لإحراز نقاط أعلى أو لعبة ملفتة بشكل أكبر لم يتحقق، ولذا تشعر بالحاجة إلى تحسين مستوى أدائك للعبة. ولكن بمجرد أن تتأمل في الحركة الفعلية التي سار عليها أسلوب تعلمك للضربات القديمة ومن ثم تطوير ضربة جديدة فإنك تدرك أنك ربما لم تعد قادراً على القيام بها أو تشعر بالعجز المؤقت خلال فترة التعلم. هذه المشاعر هي مشاعر القلق تجاه التعلم. حيث تظهر مشاعر شبيهة في الحقل الثقافي عندما تشتمل وسائل التعلم الجديدة على أن يكون المرء كفؤاً في مجال الحاسب الآلي. وقادراً على تغيير أسلوب المشرف، وتحويل العلاقات التنافسية إلى علاقة تعمل في إطار فريق عمل ومبنية على روح التعاون، والانتقال من إستراتيجية الجودة العالية والتكلفة الباهظة إلى إستراتيجية المنتج ذي التكلفة المنخفضة، والتحول من سيطرة القطاع الهندسي والاهتمام بالمنتج إلى التسويق والاهتمام بالعميل، وتعلم العمل في إطار شبكة منتشرة لا تعتمد التدرج الوظيفي. وهكذا.

الأسس النفسية الاجتماعية قلق التعلم. قلق التعلم هو عبارة عن مجموعة من مخاوف محددة متعددة كلها قد تنشط في أي وقت بمجرد تفكير المرء في ضرورة نسيان شيء وتعلم شيء جديد.

الخوف من العجز المؤقت. قد يخفق المرء أثناء عملية الانتقال في الإحساس بكفاءته لأنه أقلع عن طريقته القديمة دون أن يبرع في الأسلوب الجديد. وأفضل أمثلة على ذلك ربما كانت الجهود التي يبذلها المرء في تعلم استخدام الحاسب الآلي.

الخوف من العقاب جراء العجز عن التعلم. إذا استغرق تعلم المرء طريقة جديدة في التفكير والقيام بالأشياء فترة طويلة فإنه ربما انتابه شعور بالخوف من العقاب لانخفاض معدل إنتاجه. ونجد في مجال الحاسب الآلي حالات ملفتة للنظر تعكس عدم تمكن الموظفين من تعلم النظام الجديد بشكل كافٍ يتيح لهم الاستفادة من إمكانياته لأنهم يشعرون بأنهم لابد أن يظلوا منتجين ولذا فهم لا ينفقون على تعلم ذلك النظام الجديد سوى فترات غير كافية.

الخوف من فقدان الهوية. إذا كان أسلوب الشخص الحالي في التفكير يحدد هويته في نظره وفي نظر الآخرين فإنه قد لا يرغب في أن يتحول إلى ذلك النوع من الأشخاص الذين يتحولون وفق ما تتطلبه طريقة العمل الجديد. ولقد حدث، على سبيل المثال، أن ترك العديد من قدامى الموظفين العمل في المنظمة عقب انتهاء العمل بنظام بل Bell (أحد أنظمة شركة الاتصالات) لأنهم لم يقبلوا تلك الهوية التي تتطلب منهم أن يكونوا أعضاء في منظمة كثيرة المطالب حريصة على التكلفة ترفع خدمة الاتصال عن عملائها الذين تعسروا في دفع النفقات.

الخوف من فقدان عضوية الفريق. الافتراضات المشتركة التي تشكل هيكل الثقافة تحدد هي الأخرى من بداخل المجموعة ومن خارجها. فإذا أصبح المرء خارجاً عن مجموعة نتيجة لتطوير سبل جديدة للتفكير فإن المجموعة ربما ترفضه أو حتى تتبذره. ولكي يتجنب المرء فقدان عضوية المجموعة فإن عليه في كثير من الأحيان أن يقاوم فكرة تعلمه لطرق جديدة في التفكير والسلوك. هذا الدافع ربما كان أكثر الدوافع صعوبة في التغلب عليه لأن يتطلب قيام المجموعة ككل بتغيير طريقة تفكيرها ومعاييرها الخاصة بضم الأفراد إليها أو إقصائهم.

ردود الفعل الدفاعية الخاصة بقلق التعلم. إن المرء سيظل متحفظاً لمقاومة صحة بيانات التشكك أو سيلجأ إلى اختلاق العديد من الأعذار التي تبرر عدم قدرته على الاشتراك الفعلي في عملية تعلم تحولي على الفور. وتأتي ردود الأفعال هذه وفق المراحل التالية (كوجلان 1996 Coghlan):

- ١- الإنكار. ستظل تقنع نفسك بعدم صحة بيانات التشكك وأنها مؤقتة ولا يعول عليها في الحقيقة ولا تعكس سوى صورة شخص يطلق صيحة استغاثة «دُثب» وهكذا.
- ٢- إلقاء اللوم على الآخرين. والتمصص من المسؤولية. والمراوغة. سوف تقنع نفسك بأن السبب في أن البيانات لا تنطبق عليك وأن أشخاصاً آخرين بحاجة إلى التغيير قبلك، يرجع إلى بعض الأقسام الأخرى في المنظمة.
- ٣- المناورة والمساومة. سوف تكون لديك الرغبة في الحصول على مكافأة خاصة مقابل الجهد الذي ستبذله في القيام بهذا التغيير وستكون مقتنعاً بأن ذلك فيه مصلحتك الشخصية وأن نفعه سيكون بعيد المدى.

إذا وضعنا كل هذه الأسس التي تعتمد عليها مقاومة التغيير في الاعتبار فكيف إذاً لقائد التغيير أن يهيئ الظروف للقيام بتغيير تحولي؟ هنا يظهر مبداءان على الساحة:

المبدأ الأول: يتعين أن يكون القلق بشأن البقاء أو الإحساس بالذنب أكبر من القلق بشأن التعلم.

المبدأ الثاني: يتعين العمل على تقليل الإحساس بالقلق بشأن التعلم بدلاً من زيادة القلق بشأن البقاء.

إنه قد يبدو واضحاً، من وجهة نظر قائد التغيير، أن السبيل للتحفيز على التعلم يكمن وببساطة في زيادة القلق بشأن البقاء أو الإحساس بالذنب. هذا المنهج يعيبه أن الخطر الأعظم أو الإحساس بالذنب يزيد الروح الدفاعية بهدف تجنب الخطر أو الألم الناجم عن عملية التعلم. كما أن المنطق يؤدي بنا إلى الرؤية الرئيسية بشأن التغيير التحولي الذي تجسدت ماهيته في المبدأ الثاني: وهو أنه يتعين على قائد التعلم تقليل حدة القلق بشأن التعلم من خلال العمل على زيادة إحساس المتعلم بالأمان النفسي والاجتماعي - وهو العنصر الثالث من عناصر إذابة الجليد.

كيف يمكن خلق الأمان النفسي والاجتماعي:

يشتمل خلق الأمان النفسي والاجتماعي لأعضاء المنظمة الذين يخوضون غمار التعلم التحولي على ثمان نقاط يجب الالتزام بها على الفور. هذه النقاط تم ترتيبها بترتيب تاريخي إلا أنه يتعين أن يكون قائد التغيير مستعداً لتنفيذها جميعاً.

١ - رؤية إيجابية حتمية. يجب أن يكون المستهدفون بالتغيير على قناعة بأن المنظمة ستكون في وضع أفضل إذا تعلموا الأسلوب الجديد للتفكير والعمل. فمثل هذه الرؤية يجب الإعلان عنها والتمسك بها من قبل الإدارة العليا.

٢ - التدريب الرسمي. إذا كان الأسلوب الجديد للعمل يتطلب معرفة ومهارة جديدة فإنه يجب تزويد الأعضاء بالتدريب الرسمي وغير الرسمي اللازم لذلك. فإذا تطلب الأسلوب الجديد، على سبيل المثال، فريقاً جماعياً عندئذ يتعين تدريب الأعضاء على كيفية بناء الفرق والحفاظ عليها.

٣ - اشتراك المتعلم. إذا تعين التدريب بشكل رسمي فإن المتعلم يجب أن يشعر بأن بمقدوره إدارة عملية التدريب غير الرسمي والممارسة وكذا إدارة طريقة التعلم بنفسه. وسيتعلم كل من أولئك المتعلمين طريقة مختلفة إلى حد ما عن نظيره ولذا فإنه من الضروري إشراك المتعلمين في تصميم أفضل ما لديهم من عمليات التعلم.

٤- التدريب غير الرسمي للمجموعات والفرق ذات الصلة. لأن الافتراضات الثقافية متعمقة في المجموعات فإنه يجب توفير البرامج التدريبية والممارسة غير الرسمية للمجموعات ككل حتى يمكن تكوين معايير وافتراضات جديدة بالتعاون مع أعضاء المجموعة. فالمتعلمون يجب ألا ينتابهم إحساس بأنهم منحرفين عن خط المجموعة إذا قرروا الاشتراك في عملية تعلم جديدة.

٥- ميادين الممارسة والمدرّبون والمعلومات المرتدة. لا يتسنى للمتعلمين تعلم شيء جديد تماماً إذا لم يكن لديهم الوقت والمصادر والتدريب والمعلومات المرتدة السليمة عن أدائهم. وتتمتع ميادين الممارسة بأن لها أهمية خاصة ومن ثم فإن المتعلمين قد يرتكبون أخطاءً دون أن يكون لها تأثير على المنظمة.

٦- النموذج المثالي الإيجابي. قد يختلف الأسلوب الجديد للتفكير والسلوك كثيراً عما اعتاد المتعلمون عليه لدرجة أنهم ربما افتقدوا لرؤية ما كان عليه الحال قبل أن ينخرطوا في القيام بذلك بأنفسهم. ولذا فإنه يتعين أن تكون لديهم القدرة على رؤية سلوك الآخرين ومواقفهم الجديدة.

٧- مجموعات الدعم التي يمكن من خلالها عرض مشاكل التعلم ومناقشتها. يفتقر المتعلمون إلى القدرة على التحدث عن الاخفاقات والصعوبات التي تواجههم مع غيرهم ممن يواجهون صعوبات مشابهة حتى يدعم بعضهم بعضاً ويتعلموا معاً طرقاً جديدة في التعامل مع الصعوبات.

٨- نظام مكافآت وانضباط وميائل تنظيمية تتوافق مع الأسلوب الجديد في التفكير والعمل. إذا كان هدف برنامج التغيير، على سبيل المثال، هو تعلم الكيفية التي يكون بها المرء عضواً في فريق عمل فإن نظام المكافآت يجب أن يكون مبنياً على فلسفة المجموعة، ويجب أن يكون نظام الانضباط هو أداة العقاب لمن يظهر سلوكاً عدوانياً أنانياً، كما يجب أن توفر الهيكل التنظيمي المناخ للعمل في صورة فريق.

هذا ويكون مصير معظم برامج التغيير التحولي الإخفاق؛ لأنها لا تضع الشروط الثمانية التي سبق إيضاحها. فالمرء حينما يفكر في صعوبة الوفاء بهذه الشروط الثمانية وفي الطاقة والموارد التي يتعين بذلها حتى تتحقق تلك الشروط يجد أن التغييرات تكون في الغالب قصيرة الأجل أو لا تتجج على الإطلاق وهو ما لا يثير الدهشة. ومن الناحية الأخرى فإن منظمة ما عندما تشرع في تحويل نفسها فعلياً عندها يمكن تحقيق تغييرات ثقافية فعلية ومهمة.

تنظيم برنامج تغيير قد يتضمن تغييراً ثقافياً؛

عندما تواجه إحدى المنظمات معلومات تشكك وتشعر في إطلاق برنامج تغييرى فإنه لن يتضح في البداية ما إذا كان التغيير الثقافى سيكون أمراً مُتضمناً أم لا. وكيف أن الثقافة ستعاون أو تعوق البرنامج التغييرى. ولإيضاح هذه الأمور فإنه سيكون من المناسب القيام بعملية تقييم ثقافى كتلك التى سنعرضها فى الفصل التالى. ولكنه من الأفضل بوجه عام أن تكون على بينة من أهداف التغيير قبل الشروع فى تقييم ثقافى. ولذا يتحتم تطبيق العديد من المبادئ الأخرى بهذا الصدد.

المبدأ الثالث: ضرورة تحديد الهدف من التغيير بدقة من حيث المشكلة التى تسعى لحلها وليس من ناحية «التغير الثقافى».

ف نجد على سبيل المثال فى حالة شركة ألفا للطاقة أن الدوائر المعنية تقرر أن الشركة يتحتم عليها أن تبدي قدراً أكبر من المسئولية تجاه البيئة وتكون أكثر صراحة فى تقاريرها البيئية، ومن ثم كان الهدف من التغيير جعل الموظفين (١) أكثر وعياً بالمخاطر البيئية. (٢) رفع تقاريرهم مباشرة إلى الهيئات المختصة، (٣) تعلم كيفية القضاء على الظروف التى تؤدي إلى المخاطر البيئية، (٤) تعلم كيفية منع الانسكابات وغيرها من المخاطر من الحدوث فى موقع العمل. وسواء كانت الثقافة بحاجة إلى التغيير أم لا فإنه لم يكن يُعرف متى سيتم البدء فى برنامج التغيير، إلا أن المرء يستطيع فقط وضع أهداف محددة للتغيير معرفة ما إذا كانت العناصر الثقافية ستساعد على التغيير أم ستعيقه، وكما تبين فإن قدراً كبيراً من الثقافة كان يُستخدم بصورة إيجابية لتغيير عناصر محددة فى الثقافة لم يكن يلزم تغييرها. فعلى سبيل المثال. كان يتحتم على العمال أن يعرفوا أن احتواء الانسكابات البترولية الصادرة من سياراتهم مهم جداً بقدر أهمية إصلاح مولدات المستشفى الأمر الذى كان يعد ولسنوات طويلة نقلة مهمة فى مفهوم الهوية لديهم.

أحد أكبر الأخطاء فداحة التى يرتكبها القادة عند قيامهم بمبادرات للتغيير هي الغموض الذى يكتنف أهدافهم فى التغيير وافترضهم بأن تغيير الثقافة سيكون ضرورياً. وعندما طلب منى أحد الأشخاص مساعدته فى وضع برنامج تغيير ثقافى كان أهم التساؤلات التى بادرته بها هي «ماذا تقصد؟ هلا أوضحت أهدافك دون أن تستخدم كلمة ثقافة؟»

المبدأ الرابع: عناصر الثقافة القديمة من الممكن القضاء عليها بالتخلص من الموظفين الذين يحتضنون تلك العناصر. غير أنه لا يمكن تعلم العناصر الثقافية الجديدة إلا إذا كان السلوك الجديد أداة لتحقيق النجاح ومن ثم رضا الموظفين.

متى نشأت إحدى الثقافات فإن المنظمة يكون لديها الوقت لتحقيق النجاح ومن ثم الاستقرار: إذ لا يمكن تغيير الثقافة مباشرة إلا إذا فرط المرء عقد المجموعة نفسها. فالقائد يمكنه فرض أساليب جديدة لأداء المهام. كما أن بإمكانه الإعلان عن أهداف ووسائل جديدة، وتغيير أنظمة التحكم والمكافآت، إلا أن شيئاً من تلك التغييرات لن يحقق التغيير الثقافي إلا إذا نجحت الأساليب الجديدة فعلياً في القيام بالمهام على الوجه الأكمل واستطاعت تزويد الأعضاء بمجموعة جديدة من الخبرات المشتركة.

المبدأ الخامس: التغيير الثقافي هو في الغالب تغيير تحولي يستلزم فترة تتخللها عملية طرح الأفكار القديمة وهو أمر مؤلم من الناحية النفسية والاجتماعية.

يتطلب العديد من أنماط التغيير التي يفرضها القادة على منظماتهم فلسفةً جديدة للتعليم ومن ثم هلن تلقى مقاومة من أحد. وهذه الأنماط، على أي حال تكون، في الغالب سلوكيات جديدة تعمل على تيسير أدائنا للمهام التي نرغب في القيام بها مثل تعلم برنامج جديد من برامج الحاسب الآلي ليكون استخدامنا للحاسب الآلي ذا فعالية أكبر. وعلى أي حال، فإنه بمجرد أن ينضج فكرنا وبمجرد أن تطور المنظمة برامجها وعملياتها التي أصبحنا معتادين عليها فإننا قد نجد أن الأساليب المقترحة الجديدة للقيام بالمهام تبدو مستعصية على التعلم أو أنها قد تشعرننا بعدم الكفاءة بحال من الأحوال. فربما شعرنا بالارتياح لبرامج الحاسب الآلي الحالية وأن تعلم نظام جديد لا يستحق الجهد الذي يُبذل في سبيله، ولذا فإن قائد التغيير يحتاج إلى نموذج للتغيير يشتمل على «طرح الأفكار القديمة» لصبح خطوة على الطريق الصحيح من شأنها أن تتعامل مع التحولات وليس تعزيز التحولات فحسب. وهذا هو السبب في أن أي نموذج من نماذج التغيير التحولي، كذلك الذي سبق تناوله في هذا الفصل، يجب أن يكون بمثابة القاعدة التي تنطلق منها أي مبادرات للتغيير الثقافي.

وما إن تصبح أهداف التغيير مفهومة بوضوح من حيث مضمونها السلوكي حتى يصبح من المناسب تقييم الثقافة بهدف تحديد الكيفية التي يمكن للثقافة أن تكون عاملاً مساعداً أم معوقاً لبرنامج التغيير. وسوف نتعرض لآليات القيام بهذه العملية في الفصل السابع عشر.

ملخص واستنتاجات:

ينطوي تغيير الثقافة حتماً على طرح الأفكار القديمة جانباً وأيضاً إعادة التعلم وهو لذلك يُعد في حد ذاته تغييراً تحولياً. هذا الفصل يعرض نموذجاً عاماً للتغيير يقر منذ البداية بصعوبة البدء في أي تغيير تحولٍ بسبب حالة القلق التي تصاحب عملية التعلم، وتبدأ عملية التغيير هذه ببيانات التشكك التي تبعث حالة من القلق بشأن البقاء أو حالة من الشعور بالذنب - وهو ذلك الشعور الذي يجب التخلص منه - إلا أن القلق بشأن التعلم المصحوب بالحاجة إلى تغيير المرء لكفاءاته ودوره وموقع السلطة الذي يحتله وعناصر هويته وربما عضوية المجموعة التي ينتمي إليها يتسبب في إنكار المرء للتغيير ومقاومته. وتكمن الطريقة الوحيدة للتغلب على هذه المقاومة في تقليل مشاعر القلق بشأن التعلم وذلك من خلال جعل المتعلم يشعر بأنه آمن نفسياً، وقد سبق عرض الشروط التي تبعث مشاعر الأمان النفسي في المتعلمين. فإذا ظهرت عملية التعلم الجديدة فإنها تعكس في العادة إعادة صياغة معرفية تتمثل في تعلم مفاهيم ومعاني جديدة عوضاً عن المفاهيم القديمة وتتمثل كذلك في تبني معايير جديدة في التقييم.

إن أهداف التغيير يجب أن تركز في الأساس على المشاكل المستعصية بهدف السعي لحلها، ولن يكون من المناسب إجراء تقييم ثقافي لتحديد الكيفية التي تكون بها الثقافة عاملاً مساعداً أم معوقاً للتغيير إلا عندما تتضح تلك الأهداف.

تقييم الأبعاد الثقافية تدخل من عشر خطوات

يتناول هذا الفصل عملية تمكين أعضاء المنظمة من تحديد الافتراضات الثقافية الهامة وتقييم مدى كون تلك الافتراضات عاملاً مساعداً أو معوقاً لبعض التغييرات التي تحاول المنظمة القيام بها. ولأن هذه العملية لا يُرتجى منها نفع إلا في سياق أحد برامج التغيير فإن القائد أو الاستشاري/مختص التسهيلات عليه ألا يشترك في تقييم ثقافة ما إلا إذا كان «عملاء» المنظمة على دراية تامة بما يسعون للقيام به.

إذا كنت أنت القائد وكانت أهداف التغيير لديك محددة فإن لك أن تمضي قدماً في تغيير المنظمة بنفسك أو العمل على ذلك بالاشتراك مع أحد المستشارين ممن لهم إلمام بمتطلبات الثقافة، فإذا كنت أنت الاستشاري/مختص التسهيلات وأعرب العملاء عن أنهم يريدون فقط «تقييم الثقافة» أو «تغييرها» فإن ذلك لا يكفي لأن تمضي قدماً في هذا العمل، إذ يتعين عليك التدقيق فيما يعنيه عميل المنظمة بكلمة ثقافة ولماذا يعتقد بجدوى تقييم الثقافة. ومن الجدير بالذكر أن الإجابات ستكشف النقاب عن بعض جداول الأعمال الخاصة بالتغيير والمعدة من قبل العميل كما أنه من الأهمية بمكان أن تتحدد ماهية جدول أعمال التغيير بوضوح كما بيّنا في الفصل السابق. وبمجرد أن يحدد العميل ملامح «طريقة العمل الجديدة» التي يرغب في تفعيلها بوضوح عندئذ يمكن إجراء تقييم للثقافة حتى تتحدد أي من عناصرها سيدعم برنامج التغيير وأي منها سيعيقه (شالين 1999 Schein ب).

على سبيل المثال، قام المشرف المعين من قبل الجهات المعنية في شركة ألفا للطاقة بوضع يده على المشكلة التي أطلق عليها «ثقافة شركة ألفا» ومن ثم فقد أطلق هذا الأمر إشارة البدء في برنامج «تغيير ثقافي» كما أدى ذلك إلى تعييني مستشاراً للمساعدة في تصميم ذلك البرنامج. وعلى أي حال، لم يكن التقييم الثقافي بالأمر المناسب إلى أن أصبح من الضروري انتهاز «طريقة جديدة للعمل» والتي تضمنت: (١) مزيداً من الإحساس بالمسؤولية من جانب الموظفين الذين يعملون بنظام ساعات العمل بهدف تحديد كتابة التقارير ومعالجة الانسكابات البيئية وغيرها من المشاكل المتعلقة بالصحة والأمان البيئي: (٢) مزيداً من الوضوح في كتابة التقارير الخاصة بمشاكل

الصحة والأمان البيئي بدلاً من الاستمرار في تبني سياسة التسبُّر بفرض حماية مجموعة العمل من التعرض للإحراج أو الإجراء التأديبي: (٢) مزيداً من روح الفريق في التعامل مع مشاكل الصحة والأمان البيئي.

لذا فإن حصة التغيير الثقافي في جدول الأعمال جاءت معنية بشكل رئيسي بـ (١) إحداث تغيير في الصورة الذهنية للموظفين الذين يعملون بنظام الساعة. (٢) إحداث تغيير في دور مشرفيهم المباشرين إزاء تفويضهم مزيداً من المسؤوليات. (٣) إحداث تغيير في الأنظمة والهيكل المساعدة مثل نظام الجزاءات والمكافآت. ولكن الجزء الأكبر من ثقافة شركة ألفا للطاقة - والتي بنيت على أساس من معتقدات التفوق التقني. وموثوقية الأداء. ونظام قوي للتدرج الوظيفي الخاضع لمذهب الرعاية الأبوية. والتزام بالتدريب الشامل والدقيق وبتطوير قوة العمل - لم يتغير فحسب بل لم يكن من الضروري تغييره. فقد كان الجزء الأكبر من الثقافة يُستخدم في إحداث تغييرات مهمة في أحد أجزائها كما كان في واقع الأمر له دور أساسي في إحداث التغييرات التي طرأت على طريقة إنجاز العمل في الخطوط الأمامية وكذا في طريقة إعادة هيكلة المشرفين لأدوارهم.

إنه بمجرد أن يتضح الغرض من التقييم. فإن جوهر عملية التقييم يتمثل في تجميع مجموعة أو أكثر من مجموعات التمثيل داخل المنظمة وتزويدها بنموذج عن كيفية التفكير في الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية. ثم طلب تحديد الناتج الصناعي الأساسي والقيم المعتمدة والافتراضات الضمنية المشتركة مع أحد الأعضاء الخارجيين الذين يقومون بدور أخصائيي التسهيلات وحافظي الوثائق والأشخاص كثيري النقد والمطالب إذا لزم الأمر. فالعضو الذي يأخذ دور القائد من الممكن أن يكون مختص التسهيلات شريطة ألا يكون داخل إدارته ومادام مدركاً للطريقة التي تعمل بها الثقافة.

وينطوي هذا المنهج على عدد من الافتراضات المهمة ومنها:

- إن الثقافة هي مجموعة من الافتراضات المشتركة. ولذا فإن الحصول على بيانات أولية لوضع مجموعة ما يعد أمراً أكثر ملاءمة وفاعلية من إجراء مقابلات فردية.
- المعنى السياقي للافتراضات الثقافية لا يمكن فهمه تماماً إلا من خلال أعضاء من داخل الثقافة نفسها. ولذا فإن إيجاد وسيلة لفهمها يعد مسألة مهمة للباحث أو الاستشاري الذي ينوي التوصل إلى فهمها.

● لا تُعد جميع جوانب الثقافة مناسبة لكل القضايا التي قد تواجهها المنظمة. لذا فإن محاولة دراسة إحدى الثقافات برمتها وبكل أوجهها لا يعد أمراً غير عملي فحسب بل إنه غير مناسب في العادة.

● الأعضاء الداخليون لديهم القدرة على فهم وتوضيح الافتراضات الضمنية المشتركة المكونة للثقافة. إلا أنهم بحاجة إلى مساعدة الأعضاء الخارجيين في هذه العملية. ولذا فإن المساعد/الاستشاري يتعين عليه العمل في الإطار الذي يحدده نموذج استشاري العملية ويتجنب قدر الإمكان العمل على أنه خبير مطلع على مضمون ثقافة أي من المجموعات (شايين 1999 Schein أ).

● سوف يُنظر إلى بعض الافتراضات الثقافية على أنها تعاون المنظمة على إنجاز أهدافها الإستراتيجية أو إيجاد حلول لقضاياها الحالية. في حين يُنظر إلى الافتراضات الثقافية الأخرى على أنها معوقات أو حواجز. ومن ثم فإنه من الضروري لأعضاء المجموعة أن يعملوا في إطار عملية تسمح لهم بترتيب الافتراضات الثقافية في كل من هاتين الفئتين.

● عادةً يمكن إجراء تغييرات على الممارسات التنظيمية. وذلك لإيجاد حلول للمشكلات التي أطلقت إشارة بدء التحليل الثقافي. وذلك من منطلق الافتراضات الموجودة. بمعنى أن عملية فك الرموز الثقافية تكشف في كثير من الأحيان عن أن الممارسات الجديدة لا تُستمد من الثقافة الموجودة فقط، بل يجب أن تكون على النحو الذي يظهره نموذج ألفا للطاقة أيضاً.

● إنه في حال اكتشاف أن التغيير الثقافي أمر ضروري فإن تلك التغييرات نادراً ما تشتمل على مجموع الثقافة. إذ سينحصر ذلك الأمر تقريباً في تغيير افتراض واحد أو اثنين ليس أكثر. وقلما كان تغيير النموذج الأساسي للثقافة أمراً ضرورياً. أما إذا كان التغيير أمراً ضرورياً فإن المنظمة ستواجه عملية تغيير كبرى تستمر لعدد من السنين وتكون من ذلك النمط الذي استعرضناه في الفصل السادس عشر.

عملية التقييم الثقافي ذات الخطوات العشر:

يمكن وصف عملية فك رموز الثقافة المبنية على تلك الافتراضات في سياق الخطوات العشر التالية:

الخطوة الأولى: ضمان التزام القيادة:

يجب أن يُنظر إلى عملية فك رموز الافتراضات الثقافية وتقييم صلتها ببعض الأهداف التنظيمية على أنه تدخل هائل في حياة المنظمة ومن ثم يجب القيام به في إطار فهم تام من جانب القائمين به وبعد موافقة قادة المنظمة. وعملياً، يُقصد بهذا الأمر أنه إذا قام شخصٌ ما من إحدى المنظمات بالاتصال بي أو بالكتابة إلي للاستفسار عما إذا كان باستطاعتي مساعدته في معرفة ثقافة منظمته أم لا، فإن السؤال الأول الذي أ طرحه عليه هو: «ما السبب الذي يدفعك للقيام بذلك؟» أو «ما المشكلة التي تجعلك تعتقد أن التحليل الثقافي أمر ضروري؟» والمرات الوحيدة التي حاولت فيها مساعدة إحدى المجموعات في تحليل ثقافتها دون وجود مشكلة أو قضية تدفع على القيام بتلك العملية، لم تحقق التحليلات نجاحاً بسبب عدم اهتمام المجموعة بها.

الخطوة الثانية: اختيار مجموعات لإجراء المقابلات معهم:

الخطوة التالية تتعلق بالاستشاري/الباحث بشأن العمل بجانب القائد/التنفيذي لتحديد أفضل الطرق لاختيار بعض ممثلي الثقافة. وسيظل معيار الاختيار في العادة معتمداً على الطبيعة الراسخة للمشكلة موضوع البحث، ويمكن أن تكون المجموعات متجانسة فيما يتعلق بقسم أو مستوى وظيفي معين أو تكون متباينة عن طريق اختيار شرائح قطرية من المنظمة. ويمكن أن تكون المجموعة على قدر من الصغر لا يتجاوز الثلاثة أعضاء وقد تكون كبيرة يتجاوز قوامها الثلاثين. فإذا كان للثقافات الفرعية المهمة دور فاعل فإن المرء باستطاعته تكرار تلك العملية في مجموعات مختلفة أو أن يعتمد إلى استقدام عدد من الأعضاء ممن ينتمون لمجموعات مختلفة واستخدمهم كمينات أثناء اللقاءات لاختبار ما إذا كانت الفوارق المزعومة موجودة أم لا.

وتتحدد بنية المجموعة من خلال إدراك العميل لمستوى الثقة والوضوح داخلها وخاصة في تقرير ما إذا كان تواجد كبار الأعضاء الذين ربما حالوا دون قيام الحوار بين أعضاء المجموعة مسألة ضرورية أم لا. ومن ناحية فإنه من المستحب بناء حوار صريح إلى حد ما والذي قد يعني وضع كبار الموظفين خارج دائرة الحوار، ومن الناحية الأخرى فإنه من المسائل الشائكة تحديد مدى كون الافتراضات التي تظهر على إثر لقاءات المجموعة مشتركة بين القادة وهو الأمر الذي يستدعي تواجدهم. ولأن

مستوى الثقة والصراحة على نطاق الحدود التنظيمية المختلفة هو نفسه عرضة لأن يكون شأناً ثقافياً، فإنه يُفضل البدء مع مجموعة مختلفة ثم تُترك المجموعة لتعرف الحدود التي يُحظر عندها النقاش لتواجه الآخرين.

ومتى يتم اختيار المجموعات يتعينُ تنصيب قائد /تنفيذي يكون منوطاً بإبلاغ المجموعات بالهدف من اللقاء . فمجرد دعوتهم للاجتماع بهدف إجراء تقييم ثقافي أمر يكتنفه غموض شديد. إذ يتعين أن يكون المشاركون على دراية إما بمشكلات التغيير التي يتعين عليهم العمل على حلها أو بمشكلات البحث التي جاء بها العضو الخارجي إلى المنظمة والتزم بمتابعتها.

الخطوة الثالثة: اختيار وضع مناسب لاجتماعات المجموعة؛

تعد الحجرة الرحبة والمريحة التي يتوافر على جدرانها مساحات كافية من الفراغات لتعليق السبورات الورقية. بالإضافة إلى مجموعة من الحجرات التي تتاح فيها خرائط الرسم البياني ليجتمع فيها المجموعات الفرعية: هي المكان والوضع المناسب للقيام بالتمرين.

الخطوة الرابعة: توضيح الغرض من اجتماعات المجموعة؛

يتعين افتتاح اجتماع المجموعة الكبيرة بقيام أحد أعضاء المنظمة ممن يمثلون القيادة أو السلطة بإعادة التنويه عن الغرض من اللقاء وذلك لتشجيع الأعضاء على تبني استجابات صريحة، ولذا يتم تقديم استشاري العملية بوصفه عضواً خارجياً تتمثل مهمته في مساعدة المنظمة على إجراء تحليل للكيفية التي تكون بها الثقافة بمثابة عامل مساعد يعاون في وضع الحلول للمشكلة أو معوق يحول دون حلها. وقد يكون استشاري العملية واحداً من الأعضاء الخارجيين أو قد يكون عضواً في المنظمة. يحتل مكانة بين مجموعة العمل المعنية بتقديم خدمات استشارية داخلية أو قد يكون أحد قادة الإدارات الأخرى شريطة أن يكون على دراية بكيفية عمل الثقافة.

الخطوة الخامسة: محاضرة قصيرة عن كيفية التفكير في الثقافة؛

إن من الأمور الجوهرية للمجموعة أن تدرك أن الثقافة تُبرز ماهيتها عند مستويات معينة من مستويات النتاج الصنعي والقيم المعتقدة. غير أن الهدف الذي ترونو إليه المجموعة هو محاولة فك رموز الافتراضات الضمنية المشتركة التي تقع في مستوى

أقل. ولذا يتعين على الاستشاري استحضار النموذج الذي سبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني وأن يتأكد من أن كل فرد يدرك الفرق بين المستويات الثلاثة وأن الثقافة هي مجموعة من الافتراضات المكتسبة تقوم على التاريخ المشترك للمجموعة. ومن الضروري للمجموعة أن تدرك أن الأمر الذي هم بصدد تقييمه هو نتاج ما لديهم من تاريخ وأن استقرار الثقافة يركز على ما حققته المنظمة من نجاحات في السابق.

الخطوة السادسة: إظهار مواصفات النتاج الصناعي؛

يخطر الاستشاري المجموعة عندئذ بأنهم سيبدؤون عملهم بوصف الثقافة من خلال نتاجها الصناعي. وتكمن الطريقة الفاعلة في تحقيق هذا الأمر في التوصل إلى معرفة أحدث المنضمين إلى المجموعة وسؤاله عن شعوره إزاء انضمامه إلى المنظمة. وما أكثر الأشياء التي استرعت انتباهه عند انضمامه، ويراعى كتابة كل شيء على لوح ورقي وكلما فرغ الاستشاري من صفحة يقوم بفصلها وتعليقها على الحائط حتى يظل كل شيء واضحاً للعيان.

وإذا كان أعضاء المجموعة يتصفون بالنشاط في تزويد الاستشاري بالمعلومات فإنه من الممكن أن يظل الاستشاري متحلياً بالهدوء النسبي، غير أن المجموعة إذا كانت بحاجة للتحفيز فإنه يجب على الاستشاري أن يقترح بعض التصنيفات مثل الرموز الخاصة بالزي ونماذج السلوكيات المرغوب فيها لمخاطبة رئيس العمل. وأي أنواع الانفعالات التي قد يلاحظها المرء، وكيف يتم مكافأة الموظفين وتوقيع الجزاءات عليهم. وكيف يتسنى للمرء تحقيق نجاحات داخل المنظمة ونحو ذلك من أمور. وبإمكان الاستشاري الاستعانة بالتصنيفات التي عرضناها في الفصلين الرابع والخامس للتأكد من أن العديد من التصنيفات المختلفة للنتاج الصناعي قد تم تغطيتها. غير أنه من الضروري عدم نشر مثل هذه القائمة قبل المناقشة الفورية من قبل أعضاء المجموعة؛ لأنها قد تدفع المجموعة إلى التحيز في نظرتها هو مهم، كما لا يمكن الجزم بأن الاستشاري يعرف بدءاً الجوانب البارزة والمتصلة بالثقافة ومن ثم لا يتحيز لعملية فك الرموز.

وبناءً عليه فإن هذه العملية يجب أن تستمر لمدة ساعة أو إلى أن ينضب معين المجموعة بشكل نهائي ولذا يجب أن تتقدم بقائمة طويلة من النتاج الصناعي تغطي جميع الجوانب الحياتية للمجموعة. ولكي تظل المجموعة محاطة بنتائجها الصناعي بشكل واضح فإنه من الضروري لها أن تبدأ في إثارة الطبقات الأعمق من التفكير بشأن الافتراضات المشتركة بين أعضائها.

الخطوة السابعة: تحديد القيم المعتمدة؛

تأتي صيغة التساؤل الذي يُبرز الناتج الصناعي على النحو التالي «ما الذي يجري هنا؟» وفي المقابل تأتي صيغة التساؤل الذي يُبرز القيم المعتمدة على النحو التالي «ما السبب وراء قيامك بذلك؟». وعلى هذا النحو فقد اخترت مجال الناتج الصناعي الذي يُعد محل اهتمام واضح بالنسبة للمجموعة وبدأت أطلب من الموظفين الإفصاح عن الأسباب وراء قيامهم بما يقومون به. فإذا أجابوا، على سبيل المثال، بأن المكان غير رسمي بدرجة كبيرة وأن هناك القليل من رموز المناصب، كنت أبادرهم بالسؤال عن السبب في ذلك. وكان هذا التساؤل في العادة يُبرز العبارات المتعلقة بالقيم مثل قولهم «إننا نقدر التوصل لحل المشكلة أكثر من السلطة التي تأخذ الطابع الرسمي» أو «إننا نعتقد أن المزيد من التواصل يُعد أمراً جيداً» أو حتى «إننا لا نؤمن بأن يكون لرؤساء العمل حقوق أكثر من الرؤوسين».

وعند اتضاح القيم أو المعتقدات أقوم بالتأكد من إجماع الموظفين عليها. فإذا ظهر إجماعهم عليها أشرع في تدوين القيم أو المعتقدات في مخطط بياني جديد، وفي حالة عدم اتفاق الأعضاء عليها أحاول معرفة السبب في ذلك بالاستفسار عما إذا كان هذا الاختلاف سببه وجود مجموعات فرعية مختلفة تعتنق قيماً مختلفة أو أن هناك غياباً فعلياً للإجماع. وعندها أقوم بتدوين هذا التساؤل في القائمة متبوعاً بعلامة استفهام ليذكرنا بضرورة التعرّيج عليه مرة أخرى. كما أنني أشجع المجموعة على النظر إلى جميع نتائجها الصناعية الذي حددته وأن تحاول قدر استطاعتها تحديد أي من القيم يبدو متضمناً، فإذا رأيت بعض القيم الواضحة التي لم تحددتها المجموعة فسأقترح عليها تبنيها كأشياء ممكنة ولكن بصفتي مفعماً بروح الاستكشاف وليس بصفتي خبيراً يقوم بإجراء تحليل لمحتوى بيانات المجموعة. وبمجرد أن تكتمل قائمة القيم والتي تكشف عن نفسها في العادة خلال ساعة أو نحو ذلك فإننا نكون مستعدين للانطلاق نحو الافتراضات الضمنية المشتركة.

الخطوة الثامنة: تحديد الافتراضات الضمنية المشتركة؛

تتمثل طريقة الوصول إلى الافتراضات الضمنية في التأكد مما إذا كانت القيم المعتمدة التي تم تحديدها توضح حقيقة كل الناتج الصناعي، أو ما إذا كانت الأشياء التي وصفت بأنها مازالت قائمة لم تتضح بالفعل، أو أنها في صدام فعلي مع غيرها من القيم الموضحة. وعلى سبيل المثال فقد أجرى أعضاء ضمن مجموعة من شركة أبل للحاسبات

Apple Computer بعض الافتراضات الثقافية عام ١٩٩١ ولاحظوا أنهم قد أنفقوا وقتاً طويلاً في التخطيط ولكن الخطط كانت تُلقى في العادة بسبب متطلبات الأزمات الآتية. ولذا وضعوا الخطط على قوائم القيم المعتمدة لديهم كما شعروا بالحيرة والخجل لأنهم لم ينتهوا من تلك الخطط سوى القليل منها. وقد أثار هذا الأمر جميع الجوانب التي تبحث في الطريقة التي تنتظر بها المجموعة إلى الوقت، وبعد إجراء بعض المناقشات اتفق أعضاء المجموعة على أنهم انطلقوا في عملهم من افتراض مشترك عميق يمكن عرضه في الصيغة الآتية «لا نعتمد إلا بالحاضر». وبمجرد صياغتهم للافتراض على ذلك النحو وجدوا على الفور في سياق قائمة الناتج الصناعي لديهم مواد أخرى أكدت هذا الأمر ومن ثم تحولوا إلى التفكير في العديد من نماذج الناتج الصناعي الأخرى التي عززت توجهاتهم نحو الأمور الآتية (انظر الصفحات ٢٥١-٢٥٥).

هذه المجموعة نفسها قامت بتحديد الأنشطة المختلفة غير الرسمية التي ينخرط فيها الأعضاء ومن ضمنها الحفلات التي تُعقد في نهاية الأسبوع والاحتفالات بتدشين منتجات جديدة وحفلات أعياد الميلاد للموظفين والرحلات الجماعية للمناطق الترفيهية مثل منتجع سكاي وغيره، ولذا كانت القيم التي اعتنقوها تتمثل في أنهم مالوا للبقاء بعضهم مع بعض، إلا أنه يتضح من خلال التدبر في البيانات أن تبني افتراض أعمق قد أصبح أمراً ضرورياً. ويأتي هذا الافتراض تحديداً على هذا النحو «من الممكن بل من الضروري أن تتغلب الرغبة في العمل على الرغبة في تحصيل المال إذ يمكن أن يكون العمل متعة بل يتعين أن يكون كذلك». ومتى يتم الكشف عن هذا الافتراض تكتشف المجموعة على الفور أن افتراضاً أبعد كان له دور وهو: «لا يجب أن تتغلب الرغبة في العمل على تحصيل المال فحسب إذ من الممكن أن يكون له أهمية اجتماعية بل يتعين أن يكون كذلك».

لقد ذكر الافتراض الأخير أعضاء المجموعة بسلسلة كاملة من الناتج الصناعي الذي يتعلق بالقيمة التي تصورها بشأن منتجاتهم وكذلك بالسبب في تفضيلهم لبعض المنتجات عن غيرها، وبالكيفية التي صرح مؤسسوها بقيمهم الأساسية ونحو ذلك من أمور، ومن ثم فقد أثير موضوع جديد برمته حول مزايا ومساوئ بيع المنتجات للقطاع الحكومي والصناعات ذات الأغراض الدفاعية في مقابل الاستمرار في التركيز على قطاع التعليم.

هذا وتؤدي الافتراضات المهمة والبارزة إلى مجموعة كاملة جديدة من الرؤى ومن ثم تشرع في إيجاد معنى لمجموعة كاملة من الأشياء التي لم يكن لها معنى في السابق.

وفي أغلب الأحيان تسوي هذه الافتراضات البارزة بين ما قد تنظر إليه المجموعة على أنه تعارض في القيم. وفي أثناء القيام بهذا التمرين، على سبيل المثال، قامت مجموعة من متخصصي الموارد البشرية بعمل لدى شركة تأمين بتحديد المبدأ التالي كقيمة ضرورية وهو «أن يصبح المرء أكثر قدرة على الابتكار وإقداماً على مزيد من المخاطر كلما تغيرت البيئة.» غير أن الأعضاء لم يتمكنوا من التسوية بين هذا الهدف وبين الحقيقة التي تقضي بأنه لم يُحرز سوى القليل من الإبداع الحقيقي. هذا وقد اكتشفت المجموعة بالتدقيق المتعمق داخل مستويات ذلك الافتراض أن الشركة ظلت على مر تاريخها تعمل وفق افتراضين محوريين حول السلوك الإنساني وهما: (١) يؤدي الموظفون عملهم بشكل أفضل عند وضع قواعد واضحة تشمل جميع المواقف (وكان من بين النتائج الصنعي الذي أدرجته المجموعة في قائمتها «مجموعة أدلة إجرائية يبلغ طولها نحو الميل»)، (٢) يفضل الموظفون إرجاع الملاحظات إليهم كما أنهم لن ينصاعوا للقوانين ما لم توقع الشركة العقاب الفوري على المخالفين. ولقد أدركت المجموعة أن هذه الافتراضات هي التي كانت توجه سلوكياتهم بصورة أكبر من القيم الإبداعية المعتمدة ومن قبول المخاطرة وذلك بمجرد أن أقرت المجموعة هذه الافتراضات الضمنية. ولم تكن المجموعة تفتقر فحسب للحافز الإيجابي الذي يدفع أعضائها للإبداع: بل كان ذلك أمراً خطيراً. إذ القيام بأي خطوة غير صحيحة سوف يعرض العضو للعقاب الفوري.

أحد الأمثلة الأخرى تتمثل في الحالة الخاصة بمجموعة العمل الهندسي في شركة إتش بي HP والتي اكتشفت أن القيم المعتمدة لـ «فريق العمل» و«بناء علاقات طيبة بين الموظفين بعضهم وبعض» قد سيطرت عليها الافتراضات التي تقضي بأن السلوك التنافسي الفردي كان هو السبيل لإنجاز المهام وتحقيق التقدم.

انتهت هذه المرحلة من التمرين عندما شعرت المجموعة واستشاري العملية بأنهم قد انتهوا من تحديد معظم مجالات الافتراض الحرج وأن المشاركين قد اتضح لهم المعنى المقصود من الافتراض. وبالنسبة للفترة الزمنية فإن هذه الخطوات يجب أن تستغرق أكثر من ثلاث إلى أربع ساعات. ولقد اكتشفت عند هذه النقطة أيضاً أن المجموعة إذا كانت تزيد على عشرة أشخاص فإن الأمر يستلزم القيام بالخطوة الثانية في نطاق مجموعة أصغر.

الخطوة التاسعة: تحديد الوسائل المساعدة والمعوقات الثقافية؛

تعتمد مهمة المجموعات الفرعية بشكل جزئي على ماهية المشاكل الخاصة بالعرض. وما إذا كانت الثقافات الفرعية قد حُددت في التمرين الخاص بالمجموعة الكبيرة أم لا. كما تعتمد على معرفة المدة المتاحة للقيام بذلك. فإذا كانت لقاءات المجموعة الكبيرة، على سبيل المثال، تدل على وجود ثقافات فرعية وظيفية أو جغرافية أو مهنية أو تسلسلية فإن الاستشاري قد تكون لديه الرغبة في مفارقة المجموعات الفرعية التي تعكس تلك الاختلافات المزعومة ومن ثم دفع كل مجموعة من المجموعات الفرعية لاستكشاف مجموعة الافتراضات الخاصة بها بنفسها. أما إذا اكتشف الاستشاري وجود نسبة معقولة من الإجماع داخل المجموعة الكبيرة حول الافتراضات التي تم تحديدها فإنه بإمكانه تأليف المجموعات الفرعية بطريقة عشوائية أو بواسطة وحدة العمل أو بأي معيار آخر مناسب للمشكلة الأكبر محل النظر.

وعلى أي حال، فإن مهمة المجموعات الفرعية تتمثل في شقين: (١) قضاء بعض الوقت (ساعة أو نحوها) في تنقيح الافتراضات وكذا تحديد افتراضات أخرى ربما أخفقوا في التوصل إليها خلال اجتماع المجموعة الكبيرة، (٢) تصنيف الافتراضات من حيث كونها وسائل تساعد على حل المشكلة محل النظر أم تقف عائقاً أمام حلها. فالمجموعة بحاجة إلى معرفة «طريقة العمل الجديدة» ومعرفة كيف أن الافتراضات التي تم تحديدها ستكون عوامل مساعدة أم معوقات أمام تحقيق ذلك. ولذا طلبت من المجموعات الفرعية إخطار المجموعة برمتها بالافتراضين أو الثلاثة الأساسية التي ستكون بمثابة عوامل مساعدة وإخطارهم كذلك بالافتراضين أو الثلاثة الأساسية التي ستقف حجر عثرة أمام التغييرات المرجوة.

إنه من الأهمية بمكان أن يُطلب من المشاركين النظر للافتراضات من خلال وجهة النظر الثنائية تلك وذلك بسبب الميل للنظر للثقافة وحدها على أنها معوق ومن ثم زيادة تأكيد الافتراضات التي ستعوق التغييرات المنشودة. وفي حقيقة الأمر فإن التغيير التنظيمي الناجح يظهر بصورة أكبر من خلال تحديد الافتراضات المساعدة أكثر من تغيير الافتراضات المعوقة، إلا أن المجموعات تتعرض لفترات أشد صعوبة وذلك في بحثها عن الكيفية التي تكون بها الثقافة مصدر عون إيجابي.

الخطوة العاشرة: عرض تقارير عن الافتراضات والتحليلات المشتركة؛

الغرض من هذه الخطوة هو الوصول إلى قدر من الإجماع حول تحديد الافتراضات

المشتركة المهمة والمعاني المتضمنة لما تنوي المنظمة القيام به، حيث تبدأ العملية عندما تقدم الثقافات الفرعية تقاريرها الخاصة بالتحليلات المستقلة لجميع أعضاء المجموعة، فإذا لوحظ عندئذ وجود نسبة كبيرة من الإجماع فإن استشاري العملية بإمكانه الدخول مباشرة في مناقشة المعاني المتضمنة. ومن الأرجح أنه سيكون هناك بعض الاختلافات وربما بعض الخلافات التي ستتطلب قيام المجموعة برمتها بإجراء بعض الاستفسارات المتعمقة وذلك بمعاونة استشاري العملية.

فالمجموعة، على سبيل المثال، قد تتفق على أن هناك اختلافات ثقافية فرعية قوية يجب وضعها في الحسبان، أو قد تتفق على أن بعض الافتراضات ربما تحتم إعادة فحصها بهدف تحديد ما إذا كانت تعكس مستوى أكثر عمقاً يتمتع بقدرة على حل الخلافات القائمة، أم لا. أو ربما تدرك المجموعة أنها -ولأسباب عديدة- تفتقر إلى العديد من الافتراضات المشتركة. وفي كل من هذه الحالات نجد أن دور استشاري العملية ينطوي على إثارة التساؤلات وطلب الإيضاح واختبار المفاهيم، ومن ناحية أخرى، تقديم يد العون للمجموعة لتكوين صورة واضحة قدر الإمكان عن مجموعة الافتراضات التي تحدد مسار مفاهيم المجموعة ومشاعرها وأفكارها وتحدد في النهاية سلوكها اليومي.

إنه متى يتأكد وجود قدر من الإجماع بشأن الافتراضات المشتركة يَمُضُ النقاش قدماً ليتناول دور تلك الافتراضات في تقديمها للمساعدة أو إعاقتهما لما تعترز المجموعة القيام به. وكما سبق فإن أحد أهم نقاط نفاذ الرؤية بالنسبة للمجموعة تثبت من معرفتهم للطريقة التي يمكن لبعض الافتراضات من خلالها تقديم المساعدة لهم، ولذا فإن هذا الأمر يتمخض عن الاحتمال بأنه قد يكون من الضروري أن تتجه طاقاتهم إلى تقوية تلك الافتراضات الايجابية بدلاً من القلق بشأن تجاوز الافتراضات المعوقة والتغلب عليها.

ومع ذلك فإنه إذا تم تحديد المعوقات فإن نقاش المجموعة يجب أن يتحول عندئذ إلى تحليل لكيفية إدارة الثقافة وما يتطلبه الأمر لتجاوز المعوقات التي سبق تحديدها. وربما استدعى الأمر عند هذه النقطة إلقاء محاضرة موجزة عما سبقت الإشارة إليه في الفصول الرابع عشر والخامس عشر والسادس عشر وذلك لاسترجاع بعض آليات التغيير الثقافي المتضمنة في تلك الفصول وربما تكونت مجموعة فرعية جديدة بهدف تطوير إستراتيجية للتغيير. ومن المعتاد أن يتطلب هذا الأمر نصف يوم آخر على الأقل، ولذا فإنه إذا كان يتحتم القيام بتغيير ثقافي الآن فإن الأمر يستلزم وقتاً إضافياً خلاف

اللقاء الأساسي الذي يستمر ليوم واحد . وعلى كلٍّ، فإنه عليك أن تلاحظ أن عملية المجموعة هذه يتمخض عنها قدرٌ هائل من البيانات الثقافية في يوم واحد، ولذا فليس من الضروري التفكير في تقييم الثقافة على أنها عملية بطيئة ومستهلكة للوقت.

حالة دراسية رقم ١:

شركة إم-إيه-كوم MA-COM

يفيد الدرس الذي توحى به هذه الحالة الدراسية بأن التقييم الثقافي الذي يتم بهدف تحقيق غرض معين من الممكن أن يكشف عن عناصر ثقافية لم يكن أحد ليتوقعها إلا أنها تعطي تفسيراً للعديد من أنماط سلوك المنظمة وقادتها . وفي هذه الحالة يتم تعديل أجندة التغيير بغية التوصل لحل أفضل وذلك بمجرد أن تتحدد عناصر الثقافة الأكثر عمقاً وغير المتوقعة.

ولقد طلب مني المدير التنفيذي الجديد لشركة إم-إيه-كوم MA-COM وهي شركة تكنولوجيا متقدمة تشتمل على عشرة أقسام أو أكثر تقديم يد العون له في التوصل إلى كيفية تطوير المنظمة لثقافة مشتركة، وكان قد شعر بأن تاريخ المنظمة من حيث الأقسام اللامركزية المستقلة قد أصبحت الآن تعاني من خلل وظيفي وأن المنظمة يتعين عليها العمل لإيجاد مجموعة مشتركة من القيم والافتراضات، ولذا فقد شكلت بالإضافة إلى المدير التنفيذي ومدير الموارد البشرية مجموعة التخطيط التي تعمل على تحديد الكيفية التي يمكن بها التعامل مع المشكلة، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن جميع مديري الأقسام وكل رؤساء وحدات الشركة وغيرهم من الأفراد ذوي الصلة بالنقاش: سوف يدعون للقاء يستمر ليوم بأكمله ويكون الغرض منه التحديد المستقبلي للعناصر المشتركة للثقافة، وقد حضر هذا اللقاء ثلاثون شخصاً.

وافتح اللقاء بكلمة للمدير التنفيذي حيث عرض خلاله أهدافه وأوضح السبب وراء طلبه من المجموعة الحضور لهذا الاجتماع، ثم قدمني لهم بصفتي مسئولاً عن إدارة اللقاء ولكنه أوضح أننا نعمل وفق جدول أعماله . عندئذ ألقيت محاضرة استغرقت ثلاثين دقيقة حول كيفية النظر إلى الثقافة، بعدها انطلقت إلى عرض العملية التي سبق وصفها وذلك بأن طلبت من الأشخاص ذوي المناصب الإدارية الأصغر في المجموعة بمشاركة غيره في وصف كيفية دخول هذه الشركة، وكنت كلما جاء الأعضاء بنتائج صناعي ومعايير أدونها على سبورة ورقية وكنت أعلق الصفحات

التي أنتهي من كتابتها على جدران الحجرة. كان هذا التصرف له أهميته الرمزية حيث كنت أغرق المجموعة في التفكير في ثقافتها الخاصة. وقد بدا واضحاً أن هناك ثقافات فرعية قوية خاصة بكل قسم من الأقسام، غير أنه كان من الواضح أيضاً أن هناك العديد من النتائج الصنعي المشترك بين أعضاء المجموعة. وكان دوري بالإضافة إلى تدوين الأشياء التي كنت ألاحظها يتمثل في طلب الاستيضاح أو التفسير المفصل على النحو الذي أراه مناسباً.

وعندما مضى بنا اللقاء إلى الساعة الثانية أو الثالثة بدأت بعض تضاربات القيم المركزية في الظهور، حيث حبزت الوحدات الخاصة بالأقسام الافتراض التقليدي الذي يفيد بأن المعدلات المرتفعة من اللامركزية واستقلالية الأقسام كانت هي الطريقة السليمة لإدارة العمل برمته، إلا أنها وفي الوقت نفسه كانت تنوق إلى قيادة مركزية قوية وكذا مجموعة من القيم الجوهرية التي يمكنهم الالتفاف حولها بصفتها شركة كبيرة. عندئذ تمثل دوري في مساعدة المجموعة في مواجهة ذلك التضارب ومحاولة فهم أسباب التضارب وعواقبه، بعدها انتقلنا إلى تناول الغداء ثم قمنا بتعليم مجموعات فرعية تم انتقاؤها بشكل عشوائي تضم نحو سبعة أو ثمانية أعضاء: ليواصلوا تحليل القيم والافتراضات لبعض الوقت بعد الغداء وبعدها التقينا نحو الساعة الثالثة للقاء تحليل وختام استغرق ساعتين.

ولكي نفتتح الجلسة الختامية كان على كل مجموعة تقديم تقرير موجز حول الافتراضات التي شعرت بأنها ساعدتها وكذلك تلك الافتراضات التي شعرت بأنها أعاقَتْ تحقيق ثقافة مشتركة للشركة، وخلال تلك العروض التقديمية ظل نفس النمط من تضارب الأقسام مقارنة بتضارب الشركة آخذاً في الظهور، ولذا قمت بعد الانتهاء من إعداد التقارير بتشجيع المجموعة على القيام بمزيد من التدقيق في هذه التقارير. ولأن الحديث قد تطرق إلى المؤسسين ذوي النفوذ فقد طلبت من المجموعة الحديث بشكل أعمق عن الطريقة التي حدث بها التقسيم، ومن ثم فقد أدى هذا النقاش إلى بناء رؤية شاملة للموقف. وبدا أن كلاً من تلك الأقسام ومؤسسيها تقريباً لا يزال على حاله وأن سياسة منح الاستقلالية التي تبنتها مزار الشركة قد شجعت أولئك المؤسسين على الاستمرار في عملهم مديرين تنفيذيين على الرغم من أنهم قد تنحوا عن ملكية الشركة.

كان معظم المديرين المتواجدين في الحجرة قد تربوا على يد أولئك القادة الأقوياء، وكانوا قد استمتعوا بتلك الفترة من تاريخهم بدرجة كبيرة. أما الآن فجميع المؤسسين

إما أن يكونوا قد استقالوا أو تركوا العمل أو قضوا نحبهم، ومن ثم تحولت إدارة الأقسام إلى مديري العموم ممن لا يتمتعون بنفس القدر من الكاريزمية التي كان يتمتع بها المؤسسون. ولذا فقد كان الشعور بالوحدة والأمان الذي كانت تجده المجموعة في أقسامها وهي تحت قيادة مؤسسيها هي ما افتقدته المجموعة. فهم في حقيقة الأمر لم يرغبوا في وجود ثقافة وقيادة قويتين لأن أعمال الأقسام كانت مختلفة تماماً، بل كانت رغبتهم تتمثل في وجود قيادة أقوى على مستوى إدارة القسم مع وجود نفس القدر من استقلالية القسم التي دائماً ما كانوا ينعمون بها. ولقد أدركوا أن رغبتهم في إيجاد ثقافة قوية للشركة ليست في محلها.

هذه الرؤى المبنية على فكرة إعادة هيكلة تاريخية أدت إلى ظهور مجموعة مختلفة تماماً من أطروحات المستقبل، فالمجموعة وبفضل وجود القيادة المشتركة، قد اتفقت على أنهم لا يحتاجون إلى سياسات سوى قليل من السياسات المشتركة تغطي مجالات معينة كالعلاقات العامة والموارد البشرية والبحث والتطوير، فهم ليسوا بحاجة إلى القيم أو الافتراضات المشتركة على الرغم من أنه سيكون من الجيد لو تطورت مثل هذه الأمور بمرور الوقت وبشكل طبيعي. ومن الناحية الأخرى فقد كانوا يرغبون في وجود قيادة أكثر قوة على مستوى الأقسام كما كانوا بحاجة إلى برنامج تطويري يزيد من فرص حصولهم على مثل هذه القيادة، كما أنهم كانوا يرغبون في النهاية في التأكيد من جديد وبقوة على قيمة استقلال الأقسام لتمكين من القيام بمهام عملها في تخصصاتها المختلفة على أفضل وجه ممكن.

الدروس المستفادة من إم إيه كوم MA-COM. هذه الحالة الدراسية توضح النقاط المهمة التالية حول ثقافة فك الرموز وكذا إدارة الافتراضات الثقافية:

١- أن مجموعة إدارية عليا لديها القدرة على فك رموز الافتراضات الأساسية التي تتعلق بمشكلة معينة من مشاكل العمل وذلك بمساعدة منسق خارجي - وتتمثل المشكلة في هذه الحالة في تحديد ما إذا كان يتعين السعي لإيجاد مجموعة قيم وافتراضات أكثر مركزية أم لا.

٢- أن التحليل الثقافي قد كشف عن العديد من الافتراضات التي تعلق بشكل رئيسي بمشكلة العمل كما ينظر إليها المشاركون، ولكن بعضاً من عناصر الثقافة التي كشف الناتج الصناعي عنها بوضوح لم تعتبر ذات صلة بالمشكلة. ونظراً لأن كل ثقافة تشتمل على افتراضات تغطي جوانب كل شيء تقريباً فإنه من المهم وجود

تقنية لفك الرموز تسمح للمرء بتحديد الأولويات وأن يكتشف جوانب الثقافة التي لها تعلق بالمشكلة.

٢- أن حل مشكلة العمل لا يتطلب أي تغيير في الثقافة. فقد قامت المجموعة في حقيقة الأمر بالتأكيد مجدداً على واحد من أكثر الافتراضات الثقافية المركزية لديها. ولكن المجموعة قامت في هذا السياق بتحديد بعض أولوياتها بشأن العمل المستقبلي - من حيث تطوير سياسات وممارسات مشتركة في مجالات معينة. وكان المطلوب في الغالب تغيير ممارسات العمل في إطار ثقافة معينة وليس بالضرورة تغيير الثقافة نفسها.

حالة دراسية رقم ٢:

شركة آبل Apple للحاسب الآلي:

هذا المثال يوضح كيف أن تقييم الثقافة قد يساعد في عملية التخطيط بعيد المدى. ففي عام ١٩٩١ قررت شركة آبل للحاسبات أن تقوم بتحليل ثقافي لجزء من تمرين خاص بالتخطيط على المدى البعيد ينصب تركيزه على قضايا الموارد البشرية. وتمثلت أهم محاوره في: إلى أي مدى سيبلغ حجم الشركة بعد مضي خمسة أعوام؟ وأي نوع من الموظفين ستحتاج إليه؟ وفي أي موقع جغرافي يجب إنشاؤها بعد النظر في سيناريوهات مختلفة حول حجمها؟ وكانت مهمة التوصل إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها ثقافة شركة آبل على نموها وحجم تأثيرها على أنماط الموظفين الذين سينضمون إليها في المستقبل قد أسندت إلى مجموعة تتكون من عشرة أشخاص وتضم العديد من مديري خطوط الإنتاج وغيرهم من الأعضاء العاملين بقطاع الموارد البشرية. كما أن المدير السابق للموارد المالية كان على دراية بما أقوم به في مجال ثقافة الشركة ولذا طلب مني أن أكون مستشاراً لهذه المجموعة التي تولى هو رئاستها.

كانت الخطة الأساسية تهدف إلى تحديد المهام المتعددة للتخطيط وإحالتها إلى لجان أخرى للقيام بها على نحو أكثر تفصيلاً. لأن لقاء الشركة كان قد مر عليه ستة أشهر دون انعقاد. حيث كلفت إحدى هذه المجموعات الأخرى بمهمة تحليل مدى تأثير ثقافة شركة آبل على النمو المستقبلي لها. وكان دوري ينطوي في المساعدة على تنظيم الدراسة وتعليم المجموعة أفضل طريقة لدراسة الثقافة وتبادل الاستشارات مع اللجان الفرعية للثقافة في المستويات الأقل.

تم تخصيص يوم كامل للقاء الأول للمجموعة وقد تضمن هذا اللقاء التخطيط للعديد من الأنواع المختلفة للأنشطة والتي لم تمثل الدراسة الثقافية سوى إحداها فحسب، وعند تحديد كيفية دراسة ثقافة شركة آبل استغرقت عشرين دقيقة أصف خلالها نمط الناتج الصناعي والقيم المعتقة والافتراضات الضمنية الأساسية. كما أنني شرحت بشكل عام كيف استخدمت هذا النمط مع منظمات أخرى لمساعدتها على فك رموز ثقافتها. لقد كانت المجموعة معنية بدرجة كافية بقبول اقتراحي التالي وهو محاولة تفعيل هذه الطريقة في المجموعة إذا كانت لدينا الرغبة في تخصيص بضع ساعات لها. وما إن وافقت المجموعة حتى بدأنا مباشرة فور الانتهاء من المحاضرة التي استمرت عشرين دقيقة في الكشف عن الناتج الصناعي والقيم المعتقة لها.

ولأن هذه المجموعة اعتادت التفكير على هذا النحو: كان من السهل عليهم مزج تحليل الافتراضات والقيم والناتج الصناعي. ولذا فقد اختتمنا اللقاء بسرعة وخرجنا منه بمجموعة مؤقتة من الافتراضات الضمنية مدعومة بأشكال عديدة من البيانات التي أدخلتها المجموعة، حيث تم تدوينها في مسودات على ألواح ورقية قلابة حيث قمت تلك الليلة بترتيبها في مجموعة منظمة اتفقنا على تسميتها "الافتراضات المسيطرة" على شركة آبل:

١- لسنا هنا للعمل من أجل العمل فقط بل لتحقيق هدف أسمى - وهو تغيير المجتمع والعالم، وخلق مناخ دائم، وحل المشاكل الخطيرة، والاستمتاع بوقتنا.

أحد أكبر منتجات شركة آبل تم تصميمه بفرض مساعدة الأطفال على التعلم. كما كان الغرض من تصميم أحد المنتجات الكبرى بالشركة يتمثل في جعل التعامل مع الحاسبات أكثر سهولة ومتعة، ولذا فقد حرصت شركة آبل على تنفيذ العديد من الطقوس التي صممها لتحقيق المتعة مثل الحفلات التي تعقد بعد نهاية الدوام والدعابات أثناء العمل والعروض السحرية أثناء التدريب التنفيذي، ومن ثم فقد شعرت المجموعة بأن ما كان ممتعاً ومميزاً هو وحده الذي يحقق المكاسب الكبيرة.

ويزعم البعض أن العديد من موظفي شركة آبل سيترضون إذا سعت الشركة للتوسع في الأسواق الكبرى. وإذا قامت ببيع منتجاتها لمجموعات بعينها لاستخدامها بطرق غير ملائمة (كبيعها لوزارة الدفاع على سبيل المثال).

٢- إنجاز المهمة أكثر أهمية من العملية المستخدمة لإنجازها أو العلاقات الناشئة على إثرها. قامت المجموعة بإعداد نماذج عديدة من هذا الافتراض:

- عند إخفاقك في شركة آبل فإنك تجد نفسك وحيداً معزولاً ومن ثم تصبح شخصاً «ضئيل القدر».
- الأقدمية والولاء والخبرة السابقة لا تمثل الكثير بالنسبة للإنجازات الحالية.
- عندما تسقط فلن تجد من يمد يده إليك.
- بعيداً عن العين بعيداً عن الخاطر: فأنت جيدٌ فقط حسب آخر إنجازاتك، فعلاقات العمل لا تدوم.
- الموظفون منغمسون في مهامهم بصورة كبيرة لدرجة أنه لا وقت لهم لقضائه معك أو لبناء علاقات.
- يحدث الترابط فقط حول المهام ويكون مؤقتاً.
- المجموعات ليست سوى غطاء أمني.
- تنظر شركة آبل لنفسها على أنها نادٍ أو جمعية وليس عائلة.
- ٣- للفرد الحق، بل من الضروري أن يشعر بكيانه.
- ظهر ذلك في الافتراضات التالية:
- الأفراد أقوياء ويمكنهم تحقيق الاكتفاء الذاتي وتحديد مصيرهم بأنفسهم.
- المجموعة التي تضم أفراد تدفعهم الرغبة في تحقيق أحلام مشتركة من الممكن أن يقوموا بأشياء عظيمة.
- لا تتوقع شركة آبل من الأفراد الولاء لها ولا تتوقع تأمين وظائف للأفراد لديها.
- للأفراد الحق في الشعور بكيانهم في موقع العمل والتعبير عن شخصيتهم وتفردهم وتميزهم.
- لا زي موحد ولا قيود على طريقة تجميل الأماكن الخاصة.
- يمكن اصطحاب الأطفال أو الحيوانات الأليفة إلى العمل.
- للأفراد الحق في الاستمتاع بوقتهم واللعب وتقلب المزاج.
- للأفراد الحق في السعي وراء المادة وأن يجمعوا المال وأن يقودوا سيارات فاخرة بغض النظر عن أوضاعهم السابقة.

٤- سبقت الإشارة إلى هذا الافتراض في هذا الفصل غير أن له بعض التفرعات الأخرى التي جاءت على شكل أعراف ونتاج صناعي:

- شركة آبل ليست معنية بتاريخها ولا تتطلع للمستقبل.
- انتهز الفرصة فالطيور المبكرة تفوز بالطعام.
- لا ترى شركة آبل في نفسها صاحب عمل دائم مدى الحياة.
- الخطط والمهام ذات المدى الأبعد يتم مناقشتها دون تنفيذ.
- لا يبنى الموظفون علاقات وظيفية طويلة المدى.
- التنقل داخل شركة آبل يُعد أمراً طبيعياً: لأن الموظفين ليست لهم مكاتب بل مجرد «مكعبات صغيرة» و«سرادقات».
- بيئة العمل المادية يُعاد ترتيبها بشكل مستمر.
- إصلاح الأشياء أكثر سهولة من التخطيط للوصول للكمال. فالمرونة هي أكبر مهارة نجدها.
- الموظفون سرعان ما يصبحون في طي النسيان إذا تركوا المشروع أو انفصلوا عن الشركة.
- «إننا نتعلم من أفعالنا».

لقد أُحيلت هذه الافتراضات المسيطرة والبيانات المساندة إلى اللجنة الفرعية التي تتعامل مع ثقافة شركة آبل، إذ تم اختبارها وتقيحها من خلال المزيد من المقابلات. ومن المثير للاهتمام أنه بعد مضي أشهر عديدة في العمل لم يطرأ على القائمة تغيير جوهري يوحي بأن المجموعة قد تصل إلى المتطلبات الضرورية للثقافة بسرعة هائلة.

الدرس المستفاد من شركة آبل:

توضح هذه الحالة النقاط التالية:

- ١- أنه في حالة تزويد إحدى المجموعات الداخلية المتحفزة بوسيلة لفك رموز ثقافتها، فبإمكان الأعضاء التوصل وبسرعة لمعظم الافتراضات الأساسية المحفزة. فقد زرت شركة آبل مرة أخرى منذ سنوات عديدة بعد هذه المناسبة واطلعت على تقرير حديث حول ثقافة الشركة. وكانت نفس مجموعة الافتراضات قد دُوت في هذا التقرير وكانت تمثل جوهر ثقافة الشركة على الرغم من أن الافتراضات المتعددة

كانت قد طُرحت بترتيب مختلف بعض الشيء إلى جانب بعض التعليقات الإضافية بشأن المجالات التي تطلبت التغيير.

٢- سمح تحديد هذه الافتراضات المسيطرة لمديري الشركة بمعرفة المكان الذي قد تتحول فيه إستراتيجيتهم إلى معوقات ثقافية. خاصة أنهم قد اكتشفوا أنهم إذا رغبوا في تحقيق النمو السريع فإن عليهم التعامل مع أعضاء منظماتهم الذين نشؤوا في ظل الافتراض الذي يقضي بأن العمل يجب أن ينطوي على هدف أكثر من مجرد جمع المال. كما أنهم اكتشفوا أنهم ظلوا لفترة طويلة حبيسي التفكير في الحاضر ولذا فإن عليهم التخطيط للمدى البعيد وتفعيل مهارات تنفيذية لها.

٣- لقد أعادت شركة آبل تأكيد افتراضاتها حول أولوية المهام ومسئولية الأفراد من خلال الإعلان الصريح عن فلسفة المسؤولية الفردية وعدم الالتزام المتبادل بين الشركة وموظفيها. وحينما أصبح التسريح من العمل مسألة ضرورية أعلنت الشركة وببساطة عن نيتها في ذلك دون اعتذار للموظفين ثم شرعت في التنفيذ. وكانت شركة آبل من أولى الشركات التي صرحت بأن مصطلح تأمين الحصول على وظيفة يجب استبداله بمصطلح تأمين العمل. والمراد به هنا أن المرء بإمكانه تعلم الكثير على مدار سنوات قليلة في شركة آبل حتى يكون أكثر جذبا لغيرها من أصحاب العمل إذا تم تسريحه من الشركة. ومن ثم فإنه لا يجدر أن يكون هناك ولاء لأي من الاتجاهين، بمعنى أن الموظفين يجب أن تكون لهم الحرية في ترك العمل إذا لاحت لهم فرصة أفضل.

حالة دراسية رقم ٣:

جنود الجيش الأمريكي من المهندسين:

يوضح هذا المثال عملية فك رموز الثقافة داخل منظمة من طراز مختلف. وكجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد طلب مني في عام ١٩٨٦ القيام بتحليل ثقافة وحدات المهندسين في الجيش الأمريكي بسبب القلق من التغيير في المهمة المسندة إليهم وعدم التأكد من مصادر التمويل المستقبلي. وكان الحضور قد ضم خمسة وعشرين أو نحو ذلك من كبار القادة سواء العسكريون أو المدنيون يحدونا هدف واحد وهو تحليل الثقافة لكي (١) نظل قادرين على التكيف مع بيئة سريعة التغيير. (٢) ونتعامل مع عناصر الثقافة تلك التي تعد مصدرا للقوة والفخر. (٣) إدارة

تطور المنظمة واقعياً . لقد أدرك المديرون أن المهمة الأساسية للوحدات قد تغيرت على مر العقود الماضية وأن بقاء المنظمة يعتمد على تقييم ذاتي دقيق لجوانب قوتها ونقاط ضعفها .

وكان يُتبع ذلك الإجراء المعتاد حيث كان النقاش يتمخض عن المواضيع التالية والتي جاءت في صورة قيم أساسية أو افتراضات وفقاً لمستوى خبرات المجموعة نفسها لذلك العنصر .

● مهمتنا حل المشاكل المتعلقة بالتحكم في النهر والسدود والكباري بشكل عملي وليس جمالياً، غير أن استجابتنا للبيئة من حولنا نشأ عنها اهتمامات جمالية تبرز مع أي مشروع.

● نستجيب عادة للأزمات فنحن مهينون لذلك.

● إننا نحافظ على أرضنا وندافع عنها ولكننا نتحلى بقدر من المغامرة.

● نحن منظمة لامركزية ونتوقع اتخاذ القرارات في ساحة العمل ولكننا نسيطر تماماً على مجال تخصصنا من خلال عمل مهندس المنطقة.

● توجهاتنا للأرقام ودوماً نعمل في إطار تحليل التكاليف والأرباح ويرجع ذلك من ناحية إلى أن قياس الجودة أمر ليس باليسير.

● نقلل حجم المخاطر لأنه يتحتم علينا عدم الإخفاق. ولذا فإننا نبالغ في تصميم كل شيء كما أننا لا نستخدم إلا التكنولوجيا الآمنة والراسخة.

● نمارس تكاملاً مهنيًا ونعلن عن رفضنا عندما يستلزم الأمر ذلك.

● نحاول تقليل النقد العلني.

● نستجيب للمؤثرات الخارجية ولكننا نحاول تحقيق الاستقلالية والتكامل المهني.

● نحن في الغالب أداة في يد السياسة الخارجية لأننا نعمل بمشاريع ليست تابعة للولايات المتحدة الأمريكية.

لقد حددت المجموعة مشكلتها الأساسية في أن المهمة الرئيسية الخاصة بالتحكم في الفيضانات قد أنجزت إلى حد كبير، إلا أنه لم يكن من السهل في ظل الأنماط المتغيرة داخل الكونجرس تحديد أي من المشروعات سيستمر وأيهما سيتوقف حتى تُرصد له ميزانية، فقد كان يُعتقد أن الضغوط المالية ستؤدي إلى اشتراك المزيد من

المشروعات في التكلفة مع السلطات المحلية مما يتطلب قدراً من التعاون الذي لم تكن الوحدات العسكرية على يقين من قدرتها على التعامل معه. لقد تمخض النقاش الثقافي عن تكون رؤية مفيدة حول ما يجري إلا أنه لم يوفر مفاتيح لإستراتيجية محددة تنتهج مستقبلاً.

الدروس المستفادة من وحدات المهندسين العسكرية. توضح هذه الحالة -كغيرها من الحالات الدراسية- أن المرء بإمكانه دفع المجموعة لفك رموز عناصر مهمة في ثقافتها وأن ذلك قد يكون تمريناً مهماً يفيد في إيضاح الأمور الممكنة من الناحية الإستراتيجية.

حالة دراسية رقم ٤:

منظمة دلتا لبيع المستحضرات الدوائية:

يوضح هذا المثال الاستفادة من التقييم الثقافي في معرفة ما إذا كان من الضروري أن يؤكد تتابع الإدارة على الاحتفاظ بالثقافة من خلال تعيين عضو خارجي أو يؤكد البدء في عملية تطور ثقافي من خلال تعيين عضو خارجي أم لا (شاين، ١٩٩٩ ب).

دلتا هي شركة أمريكية تابعة لشركة مستحضرات دوائية أوروبية ضخمة، وحدث أن مكث نائب مدير المبيعات في منصبه لمدة ثلاثين عاماً حيث كان يحظى بثقة كبيرة لبنائه منظمة مبيعات ناجحة للغاية. وقد دار موضوع الثقافة حول التساؤل عما إذا تعين استبداله بمرشح آخر من داخل المنظمة وبذا يتم تعزيز الثقافة التي كانت قد نشأت بالفعل، أم أن يتم استقدام عضو خارجي ومن ثم البدء في تحول ثقافي إلى نمط آخر من المنظمات المعنية بالمبيعات.

والهدف من التقييم في هذه الحالة لم يكن فهم الثقافة الحالية لمنظمة تعمل في مجال المبيعات فحسب، بل كان لتقييم ما إذا كانت المنظمة تتيح الفرصة لأي من تلك البدائل. وكان الهدف الذي يسعون وراءه هو إيجاد منظمة تعمل في مجال المبيعات بشكل فعال: وسوف يقيسون حجم هذه الفعالية أولاً من خلال تحديد شعورهم تجاه الثقافة التي سوف تكشف اللثام عنها، وثانياً من خلال شعور أعضاء تلك المنظمة تجاه ثقافتهم الخاصة.

كانت خطة التقييم الأساسية تهدف إلى فحص المنظمة بدءاً من القمة وتدرجاً إلى المناصب الأقل وذلك بإجراء مقابلات إما فردية أو جماعية وفق الأسلوب الذي يلائمهم.

وأثناء التخطيط لهذه العملية أطل علينا موضوع مهم، وهو أن نائب مدير المبيعات الحالي كان يتوقع مني إجراء مقابلات فردية مكثفة بهدف حل رموز الثقافة. غير أنه كان يتحتم علي إقناعه بأن العمل مع المجموعات لم يكن متاحاً بصورة كبيرة فحسب. بل أكثر فعالية أيضاً، إلا إذا كان هناك سبب للاعتقاد بأن أعضاء المجموعة لديهم شعور عميق بالرغبة في التحدث عن الثقافة أمام الآخرين. واستناداً إلى هذه الطريقة في فهمه لمنظّمته قرر كلانا أن أقوم بإجراء مقابلات مع أفراد على مستوى قمة الهرم الوظيفي داخل منظّمته ولكنني وجدت نفسي أدير مقابلات جماعية على غرار ما سبق أيضاًه بمجرد وصولي إلى منظمات إقليمية ومحلية إلا إذا كان هناك دليل على وجود ذلك الشعور. وبعد الانتهاء من المقابلات الجماعية كان يتحتم علي تقديم تقرير عن الثقافة التي من شأنها مساعدة الإدارة العليا في تحديد عملية تعاقب المناصب.

ويقدم العرض التوضيحي رقم (١٠١٧) بعض المقتطفات التي جاءت في تقريرتي، وقد أدت في النهاية إلى تعيين أحد المرشحين الداخليين. كما يعكس القرار الذي يقضي بالحفاظ على الثقافة وتعزيز وجودها. ومما تجدر ملاحظته أن النتائج الصنعي والقيم التي عرضها ذلك المثال بارزة بصورة أكبر وأن الافتراضات الضمنية موجودة ضمناً على الرغم من أنها غير بارزة.

العرض التوضيحي رقم (١٠١٧) مقتطفات من التقرير الثقافي لمبيعات شركة دلتا.

- توجد ثقافة مبيعات قوية للغاية تكونت بصورة كبيرة خلال العقود العديدة الماضية على يد نائب الرئيس الحالي وهو الآن على وشك التقاعد.
- يرجع إلى ثقافة المبيعات الفضل في حفاظ الشركة على النجاح الذي حققته في السابق.
- يُنظر إلى ثقافة المبيعات الحالية على أنها غاية آمال الشركة للمستقبل إذ يمتلك منظمة المبيعات شعور قوي بأنه لا يجب أن تكون مجالاً للعبث بها.
- تتمثل العناصر الأساسية ونقاط القوة لثقافة المبيعات في الأمور التالية:
 - المعنويات المرتفعة لمندوبي المبيعات وتفانيهم في العمل كمندوبي مبيعات.
 - توافر درجة عالية من المرونة في مندوبي المبيعات عند استجابتهم لمطالب الإدارة المتغيرة في إطار تسويقهم للمنتجات الموجودة.
 - درجة عالية من الوضوح في تبادل الآراء تسمح بإيجاد حلول عاجلة للمشكلة بالإضافة إلى إمكانية التعاون وتبديل الاستراتيجيات إذا لزم الأمر.

- تواصل جيد وتعاون بين مديري المناطق والمندوبين.

- شعور قوي بالمناخ الأسري حيث العلاقات غير الرسمية بين الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية. فالجميع معروفون للإدارة بأسمائهم الأولى. إضافة إلى ذلك فالإدارة تحظى بثقة الموظفين.

- توافر برنامج تنموي قوي يسمح بتوفر عدد من الخيارات أمام مندوبي المبيعات حسب احتياجاتهم ووفق ما يتمتعون به من مواهب.

- معايير أخلاقية ومهنية سامية تحكم مجال البيع إلى جانب التركيز على تعليم الأطباء وليس فقط على طرح منتجات بعينها في الأسواق.

- درجة عالية من النظام في اتباع توجيهات الشركة حول كيفية وضع المنتجات بالإضافة إلى أنه يجب أن يسود الشعور التالي "لقد بينت لنا الإدارة كيفية القيام بذلك، وقد نجح الأمر".

- كان هناك شعور قوي بأن العضو الداخلي هو الشخص الوحيد القادر على فهم الثقافة التي وضعها أعضاء المنظمة. ولذا فإن استقدام عضو خارجي سوف يكون أمراً محفوفاً بالمخاطر لأنه ربما قوض أو ربما خرب تلك الأشياء التي يرى أعضاء المنظمة أنها السبب وراء كونهم أعضاء مؤثرين.

● على الرغم من أن الثقافة تعد مسألة سلطوية وتسلسلية فإنها ناجحة بدرجة كبيرة: لأن الإدارة العليا نجحت في جعل الأعضاء يدركون أن المندوبين وكذا المناطق التي يعملون بها هما أداة إنجاح النظام وأن عمل الإدارة العليا يتمثل في مساعدة الخطوط الأمامية. تلك الثقافة هي ثقافة قائمة على العامل البشري وهو الأمر الذي يسمح بمزيد من المرونة والنظام كذلك. فكل منطقة، على سبيل المثال، ستلتزم بخطة التسويق والمبيعات غير أن كل مدير من مديري تلك المناطق سيسمح لمندوبيه باستغلال مهاراتهم وتصوراتهم الخاصة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة ولن يفرضوا أيًا من الطرق الاعتبارية بهدف استخدامها وتطبيقها على كل الحالات. ولذا فإن المندوبين يشعرون بأنهم يتمتعون بقدر من الاستقلالية إلا أن ذلك الشعور يكتنفه شعور بأنهم مطوقون وملتزمون بخطط الشركة.

● الأنظمة الخاصة بمنح الحوافز والعلاوات الفردية والجماعية هي أنظمة أثبتت نجاحها في الحفاظ على أعلى درجة من التوازن بين المنافسة الفردية والعمل الجماعي. ولذا نجد النظام الإداري شديد الحساسية تجاه حاجته إلى حفظ

توازن هذه القوى ومن ثم يعمل على تحقيق ذلك على أعلى المستويات وكذلك بين المنظمات التسويقية ومنظمات المبيعات.

● تُعد الثقافة الأشمل للشركة أكثر اتجاهاً للعامل البشري. كما أنها تتيح مسارات وظيفية متعددة. وينشأ تأكيد النمو الشخصي والتطور الوظيفي الذي يدعمه التدريب الشامل من المناصب العليا في الشركة كما يُنظر إليها على أنها الدافع وراء كون الموظفين متحفزين بشكل كبير.

حقوق الطبع مفضولة لـ «إدجار شاين»

الدروس المستفادة من شركة دلتا للمستحضرات الطبية. يوضح هذا التقرير كيفية استخدام التقييم الثقافي في التعامل مع مسألة محددة للغاية وهي التي يقصد بها هنا القرار الخاص بتعاقب الإدارة العليا. فإذا ساد الثقافة مناخ من الصدام أو الخلاف كان القرار أكثر تعقيداً. وكما اتضح فقد كان هناك اتفاق آراء في كل أرجاء المنظمة على أن الثقافة الموجودة آنذاك كانت متوائمة تماماً مع أوضاع المنظمة ومن ثم يجب الإبقاء عليها وتعزيزها.

لقد تم إعداد عملية التقييم للتكيف مع المشكلة التي واجهتها المنظمة حيث كان الأعضاء الأساسيون في برنامج العميل يؤدون دوراً جوهرياً في تصميم عملية من شأنها الكشف عن العناصر الجوهرية لثقافتهم.

حالة دراسية رقم ٥: معامل بحوث القوات البحرية؛

توضح هذه الحالة كيف أن القرار الخاص بتقييم ثقافة منظمة ما من شأنه أن يفضي إلى مجموعة من الرؤى لم تكن متوقعة البتة حول الديناميكيات الثقافية الأخرى العاملة آنذاك بسبب القلق بشأن غياب التواصل بين الثقافات الفرعية الجغرافية المزعومة. وكان الهدف الرئيس يتمثل في تحديد الكيفية التي ربما أحدثت عن طريقها الاختلافات الجغرافية والهيكلية بين وحدة البحوث في نيو إنجلاند والوحدة الإدارية أو السياسية في واشنطن دي سي اختلافات في ثقافتها الفرعية: لأن أن تلك الوجدتين كانتا تكتظان بأنماط عديدة من البشر المنوطين بمهام مختلفة ومن ثم فقد كان من المرتقب أن تنشأ اختلافات لها أهمية بالغة في الثقافة الفرعية والتي من شأنها أن تتسبب في وجود مشاكل في الاتصال وفي التنسيق.

وقد اتصل بي أحد خريجي معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ممن كانوا يعملون في تلك المعامل وكانت لديهم دراية بطبيعة عملي في مجال الثقافة، فقدمني للإدارة العليا لتلك المعامل ومن ثم قررنا إنشاء ورشة عمل للتقييم خلال يوم واحد نستطيع من خلالها استكشاف الاختلافات الجغرافية في الثقافة الفرعية متبعين المنهجية التي وضعناها، وكانت المجموعة التي قامت بالتقييم عبارة عن شريحة من الإدارة العليا تمثل كلاً من البحث والوحدات الإدارية. وما إن شرعنا في تنفيذ ما قررنا القيام به حتى اتضح أنه يجب أن تؤخذ مجموعة مهمة من الاختلافات الهيكلية التي لوحظ عدم أخذها في الحسبان. ولذا فقد اتجهت المعامل للعمل على مشروعات يلقي كل منها تمويلًا مالياً من جهة مختلفة في واشنطن ولذا كان لكل مشروع هيئة إدارية مستقلة مقرها واشنطن تعمل على وضع ميزانية المشروع وتزويد الممولين بتقارير عنها وإدارة جميع المسائل السياسية الخارجية للمشروع بوجه عام.

لقد اتضح أن ما كان يُنظر إليه على أنه وحدتان إحداها في واشنطن والأخرى في نيو إنجلاند إنما هو في الحقيقة تسع وحدات لكلٍ منها وحدات فرعية في نيو إنجلاند وواشنطن. ولأن سريان العمل بسهولة كان أمراً يصعب على كل مشروع من تلك المشروعات تحقيقه فقد كان العامل الجغرافي في كل من تلك المشروعات التسعة له الكلمة الأخيرة وذلك من خلال اللقاءات المتكررة والاتصال المستمر. ولذا فقد طور كل من تلك المشروعات ثقافة فرعية تقوم على طبيعة العمل وعلى الفئات العاملة فيه كما كانت هناك اختلافات فعلية في الثقافة الفرعية بين المشاريع نفسها إلا أن التصور الأساسي بأن هناك مشاكل جغرافية يجب إسقاطه كلية.

إن الدرس المهم المستفاد من هذا التمرين الثقافي هو أن التركيز على الثقافة قد كشف النقاب عن بعض الهياكل المهمة داخل المنظمة والتي لم يلحظها أحد من قبل وأن الفواصل الجغرافية أينما كان لها اعتبار فإن كل مشروع من تلك المشروعات كان قد خطى خطوات واسعة بالفعل نحو تحسين النتائج السلبية التي يُحتمل ورودها. وكما هو الحال في الحالة السابقة فإن التقييم قد كشف عن أن الثقافات الفرعية كانت بحاجة إلى الحفاظ عليها بدلاً من تغييرها.

ملخص واستنتاجات:

تعكس عملية التقييم التي سبق وصفها وتوضيحها عدداً من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- ١- يمكن تقييم الثقافة من خلال إجراء مقابلات مع عدد من الأفراد والمجموعات حيث كانت المقابلات التي أجريت مع المجموعات وسيلة أفضل إلى حد كبير من ناحية صلاحيتها وكفاءتها، وربما كانت تلك التقييمات مفيدة إلى حد ما.
- ٢- لا يمكن تقييم الثقافة من خلال المسوح الاستطلاعية أو الاستبانات، لأن أحداً لا يعرف الأسئلة التي يتعين توجيهها ولا يمكنه تقدير مدى مصداقية الإجابات عليها أو مدى صحتها، إذ قد يُنظر إليها على أنها نتاج صناعي خلفته الثقافة وأنها انعكاسات لمناخ المنظمة، غير أنها لا تعكس على الإطلاق شيئاً من القيم الأكثر عمقاً أو الافتراضات المشتركة.
- ٣- التقييم الثقافي عن قدر بسيط من الفائدة إلا إذا ارتبط ببعض المشاكل أو القضايا التنظيمية . وبمعنى آخر فإن تشخيص الثقافة في حد ذاتها لا يعد أمراً صعب القيام به فحسب، بل قد يُنظر إليه على أنه عمل ممل ولا طائل منه . ومن الناحية الأخرى فإنه عندما يكون للمنظمة هدفها وإستراتيجيتها الجديدة ومشاكلها التي يتعين عليها حلها وأجندة تغيير ثقافي خاصة بها، فإن تحديد الكيفية التي تؤثر بها الثقافة على القضية لا تعد أمراً له فوائده فحسب، بل ضرورياً كذلك في معظم الحالات . كما أن القضية يجب أن تكون مرتبطة بمدى كفاءة المنظمة ويجب أن تكون محددة بشكل ملموس قدر الإمكان، ولذا فإن المرء لا يمكنه الجزم بأن الثقافة نفسها هي القضية أو المشكلة، فالثقافة تؤثر في كيفية أداء المنظمة ولذا فإن التركيز يجب أن يتمحور في الأساس حول المسائل التي يجب تحسين الأداء حيالها.
- ٤- يجب أن تكون عملية التقييم معنية أولاً بتحديد الافتراضات الثقافية، ومن ثم تقييم تلك الافتراضات من حيث ما إذا كانت مصدر قوة أم أنها تقف حجر عثرة أمام ما تعتزم المنظمة القيام به . هذا ويتضح من الجانب الأكبر من الجهود المبذولة لتحقيق التغيير التنظيمي أن الاعتماد على مصادر القوة داخل الثقافة مسألة أكثر يسراً وسهولة من محاولة التغلب على المعوقات عبر تغيير الثقافة.
- ٥- يتعين على المرء في ظل أيٍّ من عمليات التقييم الثقافي أن يتفهم وجود ثقافات فرعية وأن يكون مهيباً للقيام بعمليات تقييم مستقلة كي يمكنه تحديد مدى ارتباطها بما تعتزم المنظمة القيام به.
- ٦- يمكن وصف الثقافة وتقييمها وفقاً لمستوى النتاج الصناعي أو القيم المعتقدة أو الافتراضات الضمنية المشتركة، ومن ثم فإن أهمية الوصول إلى مستوى الافتراضات

تستببط من الرؤية التي تقضي بأنه لا يمكن للمرء توضيح أوجه التعارض التي تظهر بشكل دائم تقريباً بين القيم المعتقدة والآثار السلوكية الملاحظة ما لم يفهم المرء كنه الافتراضات الضمنية المشتركة.

من الضروري أن نلاحظ أن عملية الخطوات العشر السابقة قد عُرِضت في عجلة. فالمرء يستطيع في غضون ساعات قليلة أن يتوصل بنسبة تقريبية إلى معرفة الافتراضات الرئيسية. فإذا كانت القدرة على وصف الثقافة بعبارات أكثر تفصيلاً تمثل أهمية للعضو الخارجي أو الباحث فإنه يمكنه التعويل على مزيد من الملاحظات وملاحظات الأعضاء المشاركين ومزيد من تقييم المجموعة: حتى تتضح له الصورة كاملة. وبالنسبة لمقتضيات القيادة فإنني أرى أنه في معظم المواقف التي يحتاج فيها القادة إلى إدارة بعض عناصر ثقافتهم فإنه يكفيهم فك الرموز الداخلية ومن ثم تتحقق الفائدة المرجوة من هذه الطريقة.

(١٨)

حالة دراسية عن التغيير الثقافي التنظيمي

الهدف من هذا الفصل هو توضيح مدى تعقد الثقافة وتعقد عملية التغيير عندما يحاول المرء تطبيقها على منظمة ما تتركها مشكلة معينة منذ فترة من الزمن. ونجد من الناحية العملية أن الدافع وراء تغيير الثقافة ينبع من الحاجة إلى القضاء على مشاكل المنظمة. ولذا فإنني سأقوم في هذا الفصل بدراسة إحدى حالات التغيير الكبرى التي أجريت على مدار سنوات عدة والتي صممت بالأساس للقضاء على العديد من المشاكل التي تسببت فيها شركة سيبا - جايجي خلال سبعينيات القرن العشرين والتي كان يُنظر إليها في تلك الآونة على أنها مثال حقيقي للتغيير الثقافي. وتوضح القصة العديد من الآليات التي سبق تناولها فيما تقدم من فصول، إلا أنها تطرح بعض التساؤلات الجوهرية عما إذا كانت شركة سيبا-جايجي قد شهدت تغيراً ثقافياً حقيقياً أم لا.

لقد حاولت خلال عرضي السابق لنموذج شركة سيبا - جايجي أن أبين إلى أي مدى كانت بعض الافتراضات المشتركة العميقة مرتبطاً ببعضها ببعض. وكيف كشفت إحدى عمليات التغيير عن بعض عناصر الثقافة في الشركة. وكيف تتغير الثقافة وكيف لا تتغير حتى وإن تغيرت المنظمة. ومن خلال عرض هذه الحالة فإن ما أعنيه بالمدخل الإكلينيكي لدراسة الثقافة سيصبح أكثر وضوحاً. وإلى جانب الملاحظات المفيدة المستقاة من حالات أخرى فإنني سأقوم بعرض بيانات من شركة سيبا-جايجي حتى أوضح عبر الاستشهاد بأحداث واقعية. كيف تبدأ عملية التغيير وكيف ينخرط الاستشاري فيها.

لم تكشف ثقافة شركة المعدات الرقمية وشركة سيبا-جايجي عن نفسها بسهولة أو بشكل تلقائي، بل كان عليّ أن أعيد، وبمساعدة أعضاء المنظمة، صياغة المفهوم الذي يجعل من أحداث معينة بدت لي غير متطابقة على الرغم من أنها كانت ذات مغزى عند تناولها من وجهة نظر ثقافية. ولذا فسوف أمزج السرد التالي بالكيفية التي قمت على أساسها ببعض الاستدلالات التي وردت في طيات هذا الكتاب.

إن المعلومات التي سأوردها هاهنا هي معلومات غير كاملة بلا شك، سواء من الناحية التاريخية أو من ناحية الجغرافيا العرقية. وتعد هذه المعلومات قاصرة من المنظور التحليلي الذي أعتمدته ولذا فهي متأثرة سلباً برغبة العميل في إشراكي في

العمل. إلا أن الثقافة بطبيعتها قابلة للانتشار ومن ثم فإن الافتراضات الأكثر عمقاً للنموذج الثقافي سوف تظهر على السطح في أي من الأشكال التي يمكن ملاحظتها. أما الأمر الأقل وضوحاً فهو هيكل الثقافات الفرعية المختلفة ومحتواها والتي ربما ظهرت على الرغم من أن تأثير بعض تلك الثقافات الفرعية قد أصبح جلياً خلال عملية التغيير تلك.

الاتصال المبدئي واللقاء السنوي الأول:

بدأ ارتباطي بشركة سيبا-جايجي عام ١٩٧٩ وكانت البداية بتدخل تعليمي ضخم لصالح مجموعة الإدارة العليا. وخلال لقائنا الدولي السنوي، حدث أن استمع الدكتور ليوبولد Leopold مدير إدارة التطوير الإداري في شركة سيبا-جايجي لحديث لي ألقيته في الحلقة الدراسية المفتوحة عام ١٩٧٨ حول التطوير الوظيفي والمبدعين المهنيين (شابين 1978، 1993 Schein ب). وقد اقترح ليوبولد على رئيسه سام كويتشلين Sam Koechlin رئيس اللجنة التنفيذية (وهي المجموعة المسؤولة عن أداء الشركة)، أن ما لدي من مادة علمية حول الديناميكيات المهنية ربما كانت جديرة بأن أقاسمها مع الإدارة العليا لشركة سيبا-جايجي.

كان هدف كويتشلين من اللقاء السنوي يتمثل في ربط العمل على حل مشاكل الشركة ببعض المدخلات المثيرة للمجموعة والتي تشمل مجالات القيادة والإبداع، حيث رأي أن المناخ الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي في الشركة يتجه إلى منعطف أكثر اضطراباً، مما يتطلب أنماطاً جديدة من الاستجابات. وينحدر كويتشلين من إحدى الأسر السويسرية المؤسسة للشركة إلا أنه كان قد أمضى عشر سنوات من حياته المهنية في العمل لدى شركة تابعة للولايات المتحدة الأمريكية وكان من بين الأمور التي لاقت استحسانه أن بيئة العمل في الولايات المتحدة كلما كانت أكثر ديناميكية كان ذلك محفزاً لمستوى من مستويات الإبداع التي افتقدها في بلاده. إضافة إلى ذلك فقد كان كويتشلين يحمل درجة في القانون وليس في العلوم غير أنه كان مثلاً جيداً للقائد الإداري الذي يستطيع، وعلى الفور، التجاوب مع الثقافة التي يعيش فيها ومن ثم استيعابها بشكل موضوعي. وكانت دعوته لعدد من المتحدثين من خارج الشركة لحضور اللقاء السنوي محاولة مدروسة لتوسيع مدارك الإدارة العليا لديه. وجدير بالذكر أنه كان يجب عليّ في إطار الفترة التي حاضرت فيها هناك والتي استمرت ليومين أن أركز على القيادة والإبداع في سياق تطوير العمل الوظيفي الفردي.

إن كلاً من قضية الإبداع ومدخل المحاضرات التي ألقاها على المجموعة كانا متفقين تماماً والافتراضات التي تدعمها شركة سيبا-جايجي والتي تقضي بأن (١) الإبداع أمر ضروري ومهم في المجالات العلمية، (٢) أن المعرفة تكتسب عبر عملية علمية، (٣) وأن المعرفة تنتقل بطريقة تعليمية على يد خبراء. وعلى النقيض من ذلك فإنه من غير المتصور، في إطار بيئة العمل البرجماتية التي كانت تحيط بشركة المعدات الرقمية، أن تركز الإدارة العليا يومين كاملين من وقتها لعقد حلقة دراسية دون أن يكون موضوع الإبداع أحد اهتمامات الإدارة العليا ولو حدث ذلك فإنها ستكون مقتضية للغاية. وفي الواقع فإنني لو حاولت إلقاء محاضرة على المجموعة حتى ولو كانت لمدة لا تتجاوز الخمس عشرة دقيقة فإنني كنت غالباً ما أجد مقاطعات وكنت اضطر إما أن أبدي تعليقات فورية وإما أن أترك المجموعة تعود لتباشر عملها.

وبينما نجد الكثير من الأمور في شركة المعدات الرقمية تحدث دون تخطيط مسبق فإننا نجد أن كل ما يحدث في شركة سيبا-جايجي وحتى أدق التفاصيل لا يحدث دون تخطيط ودراسة. وبعد أن اتفق كل من كويتشليين وليوبولد فيما بينهما حول الموضوع العام للمحاضرة كان من الضروري أن ألتقي بكويتشليين لأعرف منه ما إذا كان طريقة تناولي للموضوع وأسلوب الشخشي في إلقاء المحاضرات يتماشى مع ما كان يطمح إليه أم لا. ولقد تلقيت دعوة لقضاء يوم وليلة بمنزله الذي يقع خارج مدينة بازل حيث التقيت وزوجته. وقد نشأت بيني وبين كويتشليين علاقة جيدة ومن ثم فقد تم الاتفاق بيننا على المضي قدماً في عقد حلقتي الدراسية خلال اللقاء السنوي لعام ١٩٧٩ والذي كان من المقرر عقده في ميرلنجن بسويسرا.

وبعد مضي عدة أسابيع قدم السيد كونز Kunz لزيارتي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT ليناقدش تفاصيل ذلك الاتفاق. فقد كان كونز مدير الحلقة والمستول عن الأجندة التفصيلية لها على مدار ثلاثة أيام. وكما تبين فقد كان عليه أن يضع يدي على الكيفية التي أتعامل بها مع هذه المجموعة، فقد كان مدير خط إنتاج انتقل بعد ذلك إلى مجال التدريب التنفيذي، ولكنه ولخبرته السابقة كان على معرفة بما تتطلب إليه الإدارة العليا لخط الإنتاج. وقد التقى بي كونز في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا لساعات عديدة قبيل موعد انعقاد الحلقة ببضعة أشهر بهدف التخطيط للمادة العلمية التي سألقاها والتمرين الذي سيتم تصميمه بصورة تشمل جميع المشاركين وأيضاً لإعداد الجدول ... إلخ.

لاحظت خلال هذه العملية إلى أي مدى كان مديرو شركة سيبا-جايجي يخططون لأدق التفاصيل الخاصة بأي من الأنشطة التي كانوا مسئولين عنها، ولذا كان علي تقديم خطة أبرزت عملياً مجريات الأحداث خطوة بخطوة على مدار هذين اليومين، كما أن الشركة كانت لديها رغبة واضحة في تكريس الوقت والجهد اللازمين للخروج بلقاء مثالي ومكتمل الجوانب قدر الإمكان. ومن الجدير بالذكر أن هذه العملية لم تبرز ذلك القدر الكبير من الالتزام الذي أظهرته شركة سيبا-جايجي تجاه بنية المنظمة فحسب. بل نجد أنها وبالتأمل في أحداث الماضي أبرزت إلى أي مدى كان الافتراض المبني حول الطبقة الإدارية أساسياً. وكانت مسئولية إدارة اللقاء تقع على كاهل كونز Kunz على الرغم من أن منصبه الوظيفي كان أقل من غيره من المشاركين بمستويين، وكان قد أنشأ لجنة مراجعة تضم كويتشلين إلى جانب أعضاء آخرين من اللجنة التنفيذية حيث تمثلت مهمتهم في مراجعة خطة الحلقة الدراسية وضمان اشتراكهم فيها، غير أن هذه المجموعة أعطت كونز مطلق الحرية في اتخاذ القرار النهائي بشأن صياغة مفهوم الحلقة، ومن ثم كانت الثقافة تطل بنفسها في شركتي المعدات الرقمية وسيبا-جايجي على النحو الذي وجدت المنظمة عليه غير أنني لم أدرك ذلك في حينه.

وكان اللقاء السنوي الذي أعدته شركة سيبا-جايجي يضم رئيس مجلس الإدارة الذي كان كويتشلين يعمل تحت إدارته إلى جانب العديد من أعضاء مجلس الإدارة الذين شاركوا في اللقاء زائرين، بالإضافة إلى الأعضاء التسعة للجنة التنفيذية وأهم مديري المناطق الذين يبلغ إجمالي عددهم خمسة وأربعين مديراً. وكانت هذه المجموعة تجتمع سنوياً لمدة خمسة أيام أو أقل حسب جدول الأعمال المزمع تنفيذه.

وعلى الرغم من أنني لم أدرك ذلك في حينه إلا أن اللقاء كانت له مهمة تكاملية وتواصلية ضخمة بحيث أقر أثناء انعقاده تفعيل درجة كبيرة من الاتصال الشائني المفتوح، وهو ما لم يكن يحدث على المستوى الثقافي خلال العمليات التي كانت تحدث بشكل يومي. ولكن اللقاء عكس إلى جانب ذلك تأكيد الإدارة التسلسل الوظيفي بحيث أصبح هذا النوع من المشاركة عبر الوحدات التنظيمية شيئاً معلناً بشرط أن يخضع لدراسة اللجنة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة. علاوة على ذلك فقد كانت هناك نزعة قوية لتبني نظرة احترام تجاه الآخرين وكذا تبادل الأفكار وخاصة إذا بادر أحد بطلب الحصول على المعلومة. هذا وقد أتاح اللقاء أيضاً الفرصة للإدارة العليا في

توصيل رسالة هامة وبسرعة للمنظمة ككل وأيضاً إشراك المنظمة برمتها. وكما سنرى. في إدارة أي من الأزمات التي ربما واجهتها إذا لزم الأمر.

لقد عُقد اللقاء في منتجع رائع فوق جبال سويسرا، حيث تضمن كما أشرنا آنفاً فقرات ترفيهية خاصة ساعدت المجموعة على إلغاء الحواجز والشعور بحرية في التعامل بعضهم مع بعض. وهناك أقيمت أحداثٌ خلال اليومين الثاني والثالث كما تضمنت تلك الأنشطة مجموعة من المقابلات المشتركة والتي تطرقت فيها للتاريخ المهني حتى أساعد المشاركين في تحديد النموذج المهني لهم. ولذا وضعت الإبداع في سياق الابتكار - وبخاصة ابتكار الأدوار- لأبين أن الإبداع العلمي لم يكن بحال من الأحوال نمطاً بذاته. وأن المديرين بإمكانهم أن يكونوا أكثر إبداعاً في طريقة تعاملهم مع المنظمة. فتحديد النموذج المهني يستلزم وجود شخصين يُعقد بينهما مقابلة يُعرف كل منهما على التاريخ المهني والتعليمي للآخر. ولذا طلبت أن يحدد كل عضو عضواً آخر ليشكلاً معاً فريقاً ثنائياً على النحو الذي يروق لهم تجنباً لجعل هذه العملية تأخذ شكلاً رسمياً ربما يجمع بين شخصين قد لا يشعر أحدهما بارتياح تجاه الآخر. وقد جاء اشتراك رئيس مجلس الإدارة مفعماً بالحماس فقد أضاف روحاً جديدة للقاء.

وفي اليوم الثالث عرفت المزيد عن العادات المتبعة في مثل هذه اللقاءات، الأمر الذي أبرز قدرة المجموعة على التخلي عن درجاتهم الوظيفية والاستمتاع بوقتهم سوياً. كما أن كونز كان مفضلاً لتخصيص مكان لممارسة بعض الأنشطة الترفيهية بحيث يسمح لنا جميعاً بالاشتراك معاً في عمل لا يتقنه أي منا. وكان قد سبق التخطيط لهذا الأمر ليكون مفاجأة للجميع عدا كونز وكويتشيلين ومن ثم فقد كنا في ترقب دائم لما سيطل علينا به كونز في العام المقبل. وبعد الظهر صعدنا جميعاً إلى الحافلات التي اتجهت بنا إلى موقع يبعد خمسة وعشرين ميلاً حيث الموعد مع رمي السهام باستخدام القوس والنشاب وكان على كل منا أن يأخذ دوره ليتعلم كيف يصيب الهدف باستخدام هذا السلاح الغريب والمختلف، وقد أثبتت تلك الأنشطة أن جميع المشاركين كانوا على مستوى واحد ومن ثم كانت فرصة لمزيد من المشاكسات التي اجتازت حدود الدرجة الوظيفية.

وبعد الانتهاء من رياضة رمي السهام انتقلنا جميعاً لزيارة قلعة كانت تقع على مقربة من ذلك المكان حيث اختتمنا اللقاء فيه بتناول غداء فخم قدم فيه قدر هائل من المشروبات الروحية. وخلال تناولنا الغداء تحدث رئيس المجلس بشكل بعيد تماماً عن الرسمية وأشار في حديثه إلى النموذج المهني الذي اتخذته قدوة ومن ثم

إضفاء الشرعية على مدخلات اليوم السابق، وبين للمرة الثانية مدى استعداد الفريق للاستماع إلى السلطة واستخدام مدخلات أكاديمية.

أثر اللقاء السنوي الأول،

كان لهذا اللقاء تأثيرات ثلاثة جاءت على النحو التالي:

١- أن المجموعة اكتسبت رؤى ومعلومات جديدة حول الإبداع والابتكار خاصة الرؤية التي تقضي بأن الإبداع يجد مقوماته داخل عدد من المهن والأنظمة الوظيفية وأنه يجب عدم الخلط بينه وبين الإبداع الخالص لرجال العلم. وعلى إثر ذلك فقد تسلسل الافتراض الذي يقضي بأن الإبداع حكر على العلماء وحدهم إلى المنظمة: ولذا فإن الرسالة التي عمدت إلى غرسها والتي تقضي بأن الإبداع في أداء المهام الإدارية لجميع مجالات العمل تمثل أهمية كبيرة لمنظمة قوية قد بعثت الطمأنينة في نفوس أولئك المديرين الذين تركوا هويتهم الفنية وراء ظهورهم منذ أمد بعيد. هذا الأمر أضفى سمة «الإبداع» على عدد كبير من الأنشطة التي لم يُنظر إليها في السابق على أنها أنشطة إبداعية كما حرر بعض الطاقات الموجهة لحل المشاكل من خلال ربط الإبداع بالأنشطة اليومية الموجهة لحل المشاكل. إن هذه الرؤية ما كان لها أن تكون بهذا القدر من الأهمية إلا لأن المجموعة كانت تدور في فلك الافتراضات التي تكونت عن العلوم وعن العملية الإبداعية داخل نطاق هذه العلوم. ولقد علمت بعد ذلك أن كويتشلن كان يسعى منذ البداية لجعل نظرة المجموعة أكثر شمولية ولإرساء القواعد استجابة للتغييرات التي في ذهنه.

٢- تكون لدى المجموعة رؤى جديدة على إثر المناقشات التي دارت حول النماذج المهنية والتي أكدت بدورها تنوع المهام وما تتطوي عليه من اختلافات يسعى الأفراد وراء تحصيلها في نطاق وظائفهم. وكان الهدف من ذلك يتمثل في إذابة الجليد عن تلك الأفكار الأحادية عن المهن ودور الخلفية العلمية فيها. كما أن الحديث الممتع لرئيس المجلس قد أضفى نوعاً من الشرعية على فكرة الفروق الفردية في المهن الوظيفية وخاصة منذ أن كان مدير مجلس الإدارة محامياً وليس عالماً.

٣- استطاعت المجموعة التعرف على أسلوب كاستشاري عملية استجابية من خلال العديد من التداخلات العفوية التي قمت بها على مدار الأيام الثلاثة. وبخاصة أنه كان مسموحاً لي بحضور اجتماعات لجنة التخطيط التي كان يشرف عليها كونز

والتي كانت تهدف إلى استعراض الأنشطة التي تُمارس على مدار اليوم، وقد لاحت لي في سياق هذه الاجتماعات عدة مناسبات لعرض أفكارٍ حول هذه العملية ووضع التصميمات لها وكانت هذه الأفكار أداة لتيسير عملية التخطيط على المجموعة. وقد لاحظ كويتشلن وغيره من أعضاء اللجنة التنفيذية أن استشاري العملية قد يكون له دور مفيد ومهم في مثل هذا اللقاء.

كانت ردود أفعالي التلقائية تتجه إلى التخلي عن دور الخبير والخروج عليه وذلك في الأوقات غير الرسمية وأثناء تناول الوجبات وفي المساء. إذ كنت على سبيل المثال أقدم أمثلة وأوضح أوجه التنوع فيما ألاحظه بدلاً من إطلاق أحكام عامة على النحو الذي كان يُتوقع مني وذلك إذا سُئلت عن الشركات التي تعمل في مجال الإدارة المشتركة في ذلك الحين. وكنت أشعر بأن بعض المديرين الذين كنت أتحدث إليهم يشعرون باستياء تجاه هذه العملية، لأنني لا أتلاءم مع الصورة النمطية للعالم المستعد لقصر المعرفة على حقل واحد فقط. ومن الناحية الأخرى كانت رغبتني في الغوص في أعماق المشاكل التي كانت تعانيها شركة سيبا-جايجي تروق لبعض المديرين الآخرين حتى إنهم أقرروا المسمى الذي أطلقته على نفسي كاستشاري العملية بدلاً من خبير استشاري.

هذا وانتهت مشاركتي في اللقاء بانتهاء اليومين المخصصين لي غير أن النية كانت منعقدة للشروع في تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط الدور المهني على قطاعات أكبر داخل الشركة. وقد قرر كل من كويتشلن وأعضاء اللجنة التنفيذية أن يطلبوا من كبار المديرين وضع تمرين "تخطيط الدور/الوظيفة" على نحو يجعل المرء يعيد التفكير في وظيفته من حيث طريقة تغييرها وكذا التغيرات التي يمكن التنبؤ بأنها ستطرأ عليها على مدار خمس سنوات إلى جانب تحليل البيئة التي تتواجد بها الوظيفة (شاين Schein, 1978, 1995). كما شجع كويتشلن أيضاً المزيد من المديرين على وضع "تمرين مقابلات التمحور الوظيفي" كإضافة للعملية السنوية للتطور الإداري ذلك بالإضافة إلى أنه أجاز وضع استبانة حول المقابلات الأساسية وتهيئته للاستخدام داخل الشركة على وجه الخصوص. وقد طلب مني العمل مع مجموعة تطوير الإدارة المركزية حتى يمكن تنفيذ هذه الأنشطة من خلال العمل مستشاراً لمدة تراوح بين عشرة وخمسة عشر يوماً خلال السنة المقبلة، فكان عملائي هم ليوبولد وهو مدير إدارة التطوير. بالإضافة إلى كويتشلن وكانت مهمة مجلس الإدارة تتمثل في رفع قدرة الشركة الابتكارية في جميع المجالات.

طبيعة العمل خلال السنة الأولى:

التعرف على الثقافة:

توجهت لزيارة الشركة عدة مرات خلال ذلك العام وكانت كل زيارة تمتد ما بين اليومين والثلاثة، وكنت خلال هذه الزيارات أعرف المزيد عن نظام التطوير الإداري داخل الشركة وألتقي بعدد من أعضاء اللجنة التنفيذية حتى اندمجت تدريجياً فيما كنت أعتبره أهم نشاطاتي. ألا وهو التخطيط للقاء السنوي القادم. وبرأيي أنه إذا سيطرت مسألة الابتكار هذه على اللقاء فإن أهم الأمور التي يتعين الاستفادة منها هي المناخ المنفتح نسبياً الذي يتمتع به اللقاء السنوي. وكان الهدف الذي أسعى وراءه هو قبولي استشارياً للعملية طوال فترة اللقاء وليس مدرباً يحمل آراء حكيمة يتم الاستعانة به للعمل ليوم أو يومين.

وعلى الرغم من ذلك فإن فكرة تقديم المساعدة المباشرة ظلت فكرة مستهجنة في نظر معظم المديرين على العكس مما حدث في شركة المعدات الرقمية التي تبنت اتجاهاً مغايراً تمثل في أن المجموعة ترى أنه لا فائدة مني إذا لم أتعامل مباشرة مع المشاكل الواقعية. ومبدئياً كنت أعتقد بأن ردود أفعال مديري شركة سيبا-جايجي تتطلق من سوء الفهم، ولم أدرك أنه كان عليّ التعامل مع ما يمكن أن يطلق عليه لفظ ثقافة المنظمة إلا بعد أن عانيت مراراً عدم توجيه الدعوة إلى لحضور الاجتماعات التي كانت تعقدها شركة سيبا-جايجي وبعد أن عانيت من قيامي بدور الخبير باستمرار وكذلك بعد أن عانيت من ضرورة التخطيط الدقيق والمفصل للزيارات التي أقوم بها للمنظمة. لقد عكس مفهوم مديري شركة سيبا-جايجي لما يقوم به الاستشاريون وكيفية أدائهم لعملهم افتراضاتهم العامة حول ما يقوم به المديرون وكيفية قيامهم به.

وقد لاحظت على سبيل المثال في العديد من المناسبات أن المديرين الذين جمعتني بهم لقاءات سابقة يتكرون لي ويتجاهلونني عندما قابلتهم مصادفة في الردهة أو في حجرة الطعام المخصصة للمديرين التنفيذيين، وقد عرفت بعد ذلك أن السبب هو الاعتقاد بأنه إذا شوهده المرء برفقة استشاري فإن ذلك معناه أن هذا المرء يعاني مشاكل تجعله بحاجة إلى المساعدة، وهو ذلك الوضع الذي حرص مديرو شركة سيبا - جايجي على تجنبه. هذا وقد كان وجودي هناك مشروطاً بقيامي بمهام تتناسب مع نمط الشركة وهو أن أعمل إجمالاً مدرباً وخبيراً في الشؤون الإدارية. وهذا الأمر

له أهمية عندي إذ اعتُبر طلبي حضور اللقاء السنوي التالي بصفتي قائماً بدور استشاري العملية أمراً مغايراً لثقافة المنظمة تماماً وهو الأمر الذي أجهله، غير أن كويتشلن تحايل على ذلك حيث استطاع بقدرته الإبداعية أن يقنع غيره من أعضاء لجنة التخطيط على قبولي في ذلك الدور.

لقد اتفقنا على أن ألقى بعض المحاضرات حول موضوعات لها صلة بمجال عملي ويكون أساسها الأحداث التي لاحظتها في اللقاء حتى يضيف ذلك على حضوري تلك اللقاءات صفة شرعية. وإضافة إلى ذلك فقد كان لدوري شرعية أكبر عندما أطلق عليّ لقب عالم يتعين منحه الفرصة للتعرف على الإدارة العليا بشكل أفضل كي يكون لدوري نفع أكبر في المستقبل. لقد كان لكويتشلن وبعض كبار المديرين غيره وجهة نظر محددة حول ما تحتاج المجموعة ككل، كما أنهم كانوا على استعداد لاستقدام عضو خارجي يقوم بدور الاستشاري تسهياً للأمور. عندئذ أدركت أنهم بحاجة لإذابة جليد المجموعة حتى تكون أكثر تقبلاً للرسالة التي تنذرهم بوقوع تلك الأزمة التي كانوا يتوقعونها. وكانت الإدارة العليا ترى أن العضو الخارجي مفيد في هذه المرحلة حيث سيكون مصدراً للمعلومات المرتدة للمجموعة وكذلك خبير عملية التغيير التي كانت على وشك البدء.

وبالإضافة إلى ذلك فقد تم دعوة عضو آخر وهو أستاذ في العلوم السياسية والإستراتيجية وعضو مجلس إدارة شركة سيبيا - جايجي. وقد جاء حضورنا بناءً على قرار أصدره كويتشلن بالاشتراك مع اللجنة التنفيذية والذي يفيد بضرورة القيام بمراجعات شاملة لأداء المنظمة تشمل جميع الأقسام خلال اللقاء السنوي الذي كان سيعقد عام ١٩٨٠، إذ كانوا يعتقدون أن مثل تلك المراجعات سوف تظهر الحاجة إلى التغيير والإبداع ومن ثم تنزلق إلى حالة غير مجدية كانت موجودة آنذاك دون أن يشعر أحد بها أو يقبل وجودها. وإلى جانب ذلك خطط أعضاء اللجنة لوضع برنامج للتغيير أطلق عليه مشروع إعادة التوجيه.

كانت مشكلة العمل هذه تتطور على مر السنين إلا أن أحداً لم يكتشف أنها أزمة يتطلب حلها بذل جهود جماعية متضامنة مع الإدارات العليا على مختلف الأصعدة. وتعد مراكز الأرباح الأولية أكبر الأقسام الإنتاجية بالشركة، إلا أن هذه الأقسام وكما أشرت آنفاً، لم يكن من المنتظر تواصل بعضها مع بعض على الرغم من أنها جميعاً كانت تتبع إدارة واحدة في بازل Basel. وكانت هذه الأقسام تدرك حقيقة موقفها إلا أنها بدت غير مكترثة للأثر الذي يخلفه انخفاض معدلات الأرباح في العديد من

الأنشطة على الشركة ككل، وكانت اللجنة التنفيذية هي الوحيدة التي اكتملت لديها هذه الصورة عن الشركة.

هذا الموقف من السهل حدوثه بسبب انخفاض مستوى الاتصالات الجانبية بين الموظفين: الأمر الذي يدفع مدير أي من أقسام الشركة التي كانت تتعرض للخسارة لتبرير ذلك بأن خسارة القسم كان من السهل تعويضها من خلال الأقسام الأخرى وأن الأمور سرعان ما ستتحسن. هذه الثقافة شجعت جميع المديرين على الاهتمام بالأقسام التابعة لهم دون النظر لأقسام الشركة نظرة شمولية. وعلى الرغم من أن الاتصالات بين الأقسام والتي توارت بمرور السنين قد أكدت على وجود مشكلة كبيرة في الشركة فإن أحدا لم يتعامل معها بجدية. ومن ثم كان يتعين تخصيص جزء كبير من اللقاء السنوي للترويج للفكرة القائلة بأن الشركة تواجه مشكلة جسيمة، بالإضافة إلى تقديم المساعدة للمديرين خلال اللقاءات مع الجماعات الصغيرة وكذا قبول تلك المشكلات والتعامل معها.

وبوضع لجنة التخطيط هذه الأهداف محل اعتبار: رأت اللجنة من الضروري إلحاق شركتهم لمساعدتها على وضع التصميمات اللازمة للقاء والتخطيط للمحاضرات التي ستدور حول كيفية بدء العديد من مشاريع التغيير وإدارتها. وبمعنى آخر فإن البيئة الاقتصادية والسوقية كانتا السبب في حدوث أزمات مالية ولذا قررت الإدارة العليا أن الوقت قد حان للتعامل معها ومن ثم أصبحت العملية الاستشارية جزءاً من عملية إدارية أكثر شمولية معنية بالبدء في مشروع إعادة التوجيه.

إذابة الجليد عند اللقاء السنوي الثاني:

خُصص الجزء الأول من اللقاء لعرض البيانات المالية لكل قسم على حدة، ثم تبع ذلك لقاءات مع مجموعات صغيرة بهدف تشخيص الموقف وتحليل ملامساته وصياغة مقترحات من شأنها تغيير اتجاه العمل المتدني. ومما زاد الأمر تعقيداً أن بعض الأقسام - تلك التي توجه إنتاجها للأسواق الكبرى - تعرضت لخسارة مالية ومن ثم كانت بحاجة إلى إعادة هيكلة كبرى، في حين أن الأقسام الأخرى كانت تشهد طفرة ولها إسهامات مميزة في مستويات الربحية الكلية. هذا الأمر جعل مديري تلك الأقسام التي تعاني مشاكل يشعرون فيها بالحرج ويبحثون عن مبررات لها، ويؤكدون ثقتهم المطلقة في قدرتهم على قلب الأوضاع، في حين ذكر آخرون أن الأقسام التي

تتعرض لخسارة مالية لن يتسنى لها تحقيق أهدافها، وليست ملتزمة بالتغيير التزاماً حقيقياً، ولن تقوم إلا بتغييرات ظاهرية فقط.

هذا وقد شعر مديرو الأقسام التي تحقق أرباحاً سنوية بالفخر والرضا وتساءلوا متى ستتخذ الإدارة العليا قراراً بشأن أولئك «الخاصرين» الذين ينحدرون ويجرون الآخرين معهم، إلا أن العديد من مديري الأقسام التي تتعرض لخسائر وغيرهم من مديري الإدارات العليا قالوا بشكل خاص بأنه حتى الأقسام التي تحقق أرباحاً سنوية على الرغم من أن أدائها يبدو جيداً مقارنة بغيرها من الأقسام داخل الشركة فإنها لا تؤدي دورها كما ينبغي مقارنة بغيرها من الأقسام المنافسة في الشركات الأخرى والتي تعمل في الميدان نفسه. ومن الواضح أن إصلاح هذا الموقف يكون بالتدرج الوظيفي من وجهة نظر الأقسام.

لقد برز افتراض ثقافي مهم آخر على الساحة خلال مراجعات الأقسام وعرض أدائها. وكما أوردنا في الفصل الخامس فإن الشركة ظلت تعتمد التنوع لبضع سنوات وكانت تسمى لدخول سوق السلع الاستهلاكية عبر اقتناء حصة من منتجات شركة أيرويك Airwick الأمريكية للمعطرات. ومن مراجعتي لمنتجات هذه الشركة اكتشفت إلى أي مدى يدور محور شركة سيبا-جايجي حول المنتجات «المهمة» المعنية بالقضاء على الأمراض ومنع وقوع المجاعات. كما أن طرح المنتجات في الأسواق لا لهدف سوى التربح لم يكن يواكب مع بعض الافتراضات الثقافية للمنظمة حول طبيعة عمل الشركة والتعامل مع منظمة تتجه كل عملياتها بالأساس إلى التسويق، ولذا لم يكن بيع هذا القسم عام ١٩٨٧ بالأمير المفاجئ على الرغم من تحقيقه للأرباح.

لقد توصل المديرون الإقليميون الذين يمثلون الشركات التابعة للدول الكبرى على مستوى العالم إلى معرفة القضايا المشتركة بين الأقسام، إلا أنهم كانوا في الواقع أكثر قلقاً لأن المراكز الرئيسية - والتي تتمثل وظيفتها في البحث والتطوير والشئون المالية والإدارية وشئون الموظفين والتصنيع - قد تعاظم نموها. وقد أصر أولئك المديرون على تقليل عدد هيئات الموظفين بالمراكز الرئيسية: لأنهم كانوا يمثلون عبئاً زائداً عليها، كما كان تدخلهم في إدارة العمل في العديد من الحالات تدخلاً ملحوظاً ونشطاً. بالإضافة إلى ذلك فقد كان لوجود درجة عالية من مركزية البحوث والتطوير والتصنيع والإدارة المالية جدواه عندما كانت المنظمة في طور النشوء؛ إلا أنه ما إن توسعت وأصبحت منظمة عالمية متعددة الجنسيات حتى تحولت مكاتب البيع الإقليمية بالتدرج إلى شركات ضخمة مستقلة تدير جميع أنشطتها بنفسها دون الحاجة إلى إدارة خارجية.

كان رؤساء المنظمات الإقليمية بحاجة إلى هيئة خاصة من الموظفين. غير أن هذه الهيئات وقعت بعد ذلك في صدام مع موظفي الشركة وموظفي الأقسام الذين أدركوا إمكانية الاتصال المباشر بموظفي الأقسام في كل من الأقطار التي تنتشر بها أفرع الشركة. ولأن المنظمة كانت تعتمد نظام التدرج الوظيفي: طلبت المجموعات العاملة في المراكز الرئيسية أن تقوم تلك المناطق أو الأقاليم بتزويدها بقدر هائل من المعلومات عن تلك المناطق ومن ثم كانت لها زيارات متكررة لتلك المناطق. إذ كان يمتلكهم شعور بأنهم إذا كانوا مسئولين عن شيء ما عالمي النطاق فإنه يجب أن يكونوا على دراية بجميع الأمور طوال الوقت. وبسبب عدم وجود اتصال جانبي بين الموظفين فإن الهيئات الوظيفية لم تدرك أن استفساراتهم العديدة وزياراتهم كانت في العادة تصيب العمليات الداخلية بالشلل لما تستغرقه تلك الأمور من وقت يضيع سدى في صياغة الردود على تلك الاستفسارات واستقبال الزوار والحصول على تصريح للعمل وغير ذلك من أمور.

وبخضوع معدل التكلفة في الشركة للدراسة الدقيقة فقد طُلب من المنظمات الإقليمية تقليل نفقاتها، في حين ظلت المراكز الرئيسية كما هي راضية ومدلة ولا يعكر صفوها شيء. وكان التساؤل الذي أصاب مديري الأقاليم بالقلق البالغ هو ما إذا كانت الإدارة العليا تعتبر تقليص الأرباح أمراً خطيراً إلى حد تبرير تخفيض معدل موظفي المراكز الرئيسية، فإذا لم يكن الأمر كذلك فإنه لا بد أن يعني أن هذا لم يكن سوى إجراءات تحوطية وليست أزمة حقيقة.

إشارة القلق بشأن البقاء،

مع نهاية اليوم الأول من اللقاء قُدمت البيانات المالية المزعجة ومن ثم التقّت المجموعات لتتباحث فيما يمكن القيام به حيال ذلك الأمر. غير أن الملاحظات التي وردت من المجموعات لم تُشرّ لا إلى فهم تام للمشكلة ولا إلى قبولها قبولاً فعلياً. وكان من الواضح أن هناك قلقاً أو شعوراً بالذنب ولكنه لم يكن بالقدر الكافي الذي يجعل المجموعات تتفهم المشكلة تماماً. ولذا فقد عقدت لجنة التخطيط لقاء تنظر فيه فيما يمكنها القيام به حيال ذلك الأمر حيث توصلت إلى قرار يفيد بأن وجود استشاري آخر سوف يساعد المجموعة على أن تدرك مدى خطورة المشكلة إذا عمد إلى استجواب أعضاء المجموعة على النحو الذي حدث في حالة هارفارد Harvard النقاشية وقادهم إلى النتيجة الحتمية بأن الأزمة موجودة بالفعل. وفي اليوم الثاني

من اللقاء قام الاستشاري بأداء فعالٍ للغاية خلال حلقة استمرت لساعتين والتي أثبتت لجميع الحضور بما لا يدع مجالاً للشك أن المجموعة لا يمكن أن تظل مربحة على المدى البعيد إلا إذا حدثت تغييرات كبرى. ولقد كانت النتيجة معبرة عن شعور حقيقي بالقلق بشأن البقاء وهبوط الأداء. وللمرة الأولى تم قبول الرسالة قبولاً فعلياً مما هيأ الفرصة لإدخال مشروع إعادة التوجيه للمنظمة.

ما السبب وراء نجاح هذه الطريقة؟ لدي شعور بأنه من الصعب في ثقافة يمثل فيها كبار المديرين تلك الصورة الرمزية للدور الأبوي، أن يخبر الأب ابنه بأن الأسرة سوف تفشل إن لم تتطور. ولذا يجد الأبناء أنه من السهل توجيه اللوم بعضهم لبعض وللآباء كذلك وأن يتجنبوا الشعور بالمسؤولية تماماً، وهناك العديد من الروايات التي تقيد تولي كبار المديرين (الآباء) مهمة الاعتناء بجميع الأمور كما كانوا في السابق. فالقلق الناتج عن مواجهة "مشكلة عائلية" كان مستحكماً للغاية الأمر الذي واجهه الأعضاء بدرجة كبيرة من الاستكار.

وفي هذه الحالة يستطيع الاستشاري الخارجي الاستعانة بالبيانات نفسها ولكن شريطة أن يعرضها على أنها مشكلة تواجه الأسرة ككل وأن عليهم مجابتها والتعامل معها في صورة وحدة متكاملة. كما أن هذا الاستشاري بإمكانه العمل بشكل مباشر ويتسم بالمجابهة بدرجة أكبر بكثير مما يمكن للأعضاء الداخليين أن يكونوا عليه بعضهم مع بعض: وفي الوقت نفسه يستطيع هذا الاستشاري أن يذكر المجموعة ككل بأن كل عضو مسئول عن العمل مع الآخرين - وأن اللجنة التنفيذية تمثل الصورة الرمزية لدور الأب في تعامله مع أبنائه. هذا الاعتراف لم يقلل من حالة القلق الشديد الناتج عن المشكلة التي تواجه الشركة، ولكنه دفع بهذه الحالة إلى العيان بيد أن الإنكار لم يعد أمراً ممكناً، ولذا فإن المجموعة في حقيقة الأمر كانت متشككة وقلقة ولكن جهلها بكيفية الخلاص من هذه المشاكل زاد بدوره من حدة القلق بشأن التعلم ولم تشعر المجموعة حتى الآن بالطمأنينة النفسية مما أدى بدوره إلى شعورها بالشلل التام.

توفير قدر من الأمان النفسي:

تتمثل المشكلة التالية في كيفية الحد من الشعور بالقلق بشأن التعلم وفتور الهممة اللذين يخيمان على المجموعة في الوقت الراهن. وهنا نتساءل ما الطريقة التي يمكننا خلالها توفير قدر من الأمان النفسي يسمح للمجموعة بإعادة تحديد وضعها والشعور

بقدرتها على القيام بشيء بناء؟ لقد استغرق التفكير في هذه المسألة وقتاً طويلاً خرجت بعده، أنا والاستشاري الآخر، بفكرة وهي أن هذه هي اللحظة المناسبة لإلقاء محاضرات حول حقيقة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها، وقد كان هذا الاستشاري يهوى المواجهات ولذا كان علي أن أسانده وأيسر له الأمور.

عندئذ قمت، على وجه السرعة، بتجميع الملاحظات وإعداد جداول العرض، وفي صباح اليوم التالي أقيمت محاضرات حول (١) السبب في أن المنظمات القوية بحاجة إلى أن تكون قادرة على التغيير، (٢) السبب في مقاومة الأفراد والمجموعات للتغيير، (٣) كيفية تحليل العوامل المساعدة والعوامل المعوقة للتغيير، (٤) كيفية تطوير أهداف صعيحة للتغيير خلال السنوات القادمة تسير وفق مشروع إعادة التوجيه ولها جداول زمنية وقياس مطرد للدخل وأن تكون خاضعة للمساءلة. ولذا فقد أقيمت الضوء على نقطة تعد محورية بالنسبة للمشاريع المعنية بالتغيير وهي: أن فترة التغيير نفسها يجب تحديدها لتكون مرحلة تخضع للإدارة ويشرف عليها مديرون منتقاليون على وجه الخصوص.

ولقد أتت هذه المحاضرات ثمارها المرجوة من حيث إرشاد أعضاء المجموعة لطريقة التفكير الإيجابي، ومن ثم كانت لديهم القدرة على المشاركة في تلك اللقاءات بواقعية وتفاؤل عندما تم إعادتهم إلى المجموعات الصغيرة لكي يطوروا بعض القضايا التي تتمتع بأولوية تهيئ لها القدرة على إنجاح مشروع إعادة التوجيه. وقد لوحظ أن النتائج العامة للقاءات التي عقدتها المجموعة الصغيرة جاءت واضحة تماماً، فقد رأت تلك النتائج ضرورة تقليص تلك الأقسام غير المربحة وإعادة هيكلة نفسها ثانية، كما رأت حاجة الأقسام المربحة إلى أن تصبح أكثر فعالية بالنسبة لدورها التنافسي إلا أن هذه النتائج أوضحت أن شيئاً من ذلك لن يحدث ما لم تواجه المراكز الرئيسية العمالة الزائدة فيها وأسلوب الإدارة الذي يستقي منهجه من المجموعات الوظيفية. هذه الأفكار على الرغم من أنها لم تكن جديدة إلا أنها أصبحت الآن أفكاراً مشتركة يكسوها قدر من القناعة. وقد انتهى اللقاء بتعهد القيادة العليا على مواجهة جميع القضايا التي تم الكشف عنها ووضع مجموعة من فرق العمل للتعامل مع ما يطرأ من مشكلات.

وضع هيكل لمشروع إعادة التوجيه:

فرق عمل مشروع «نظاماً موازياً»:

كان مديرو شركة سيبا - جايجي مهرة في العمل في شكل مجموعات، فقد استخدم كل من كويتشلن واللجنة التنفيذية هذه المهارة من خلال تشكيل لجنة توجيه تُعنى بتنظيم مشروع إعادة التوجيه وتقسيمة لثلاثين مهمة منفصلة أو نحوها تكون قابلة للتوجيه والإدارة. وقد عقدت لجنة التوجيه لقاءً استمر بضعة أيام بعد نهاية اللقاء السنوي بهدف التباحث في المهام المحددة التي يجب إنجازها خلال عملية إعادة التوجيه وتصميم نظام موازٍ كامل لإنجاز هذه العملية.

لقد تم تشكيل لجنة توجيه منفصلة لكل مهمة من المهام ويكون أحد أعضاء اللجنة التنفيذية مسؤولاً عن أداء مجموعة المهام تلك. وتجنباً لطلب اللجنة من كبار المديرين تقليص حجم العمالة وإعادة هيكلة الأقسام التي كانت تقع تحت مسؤوليتهم في السابق: تم تعديل المسؤوليات بحيث لم يعد هناك تضارب في المصالح وبحيث يكون كل قسم تحت رقابة يقظة.

بالإضافة إلى ذلك، عُيِّن أحد كبار المديرين على كل مجموعة عمل ليقوم بمراجعة الحلول المقترحة التي تقدمها مجموعة العمل كي يضمن جدواها ويتأكد من أنها جاءت نتيجة تفكير عميق. وقد حددت لجنة التوجيه الجداول الزمنية والأهداف الموسعة، كما أن كل فريق من تلك الفرق قد توافرت له إمكانية الحصول على خدمات الاستشاري الداخلي للمنظمة لمساعدة الفرق على تشكيل هيكلها. ولذا فقد تقدم العديد من الفرق بطلب هذا النوع من المساعدات ومن ثم حصلوا على مساعداتي في كيفية هيكلة عملهم.

كل ذلك تناقلته الإدارة العليا بوضوح وجاء مكتوباً في استمارة أثناء اللقاءات وعبر التجول في العديد من أرجاء الشركة على مدار السنة التالية. ولم يتم التركيز في هذه اللقاءات على العملية وحدها، بل امتد ذلك ليشمل مدى الحاجة إليها ومدى التزام الإدارة العليا بها. وقد نال المشروع الذي يهدف إلى تقليل عدد موظفي المراكز الرئيسية في بازل Basel إلى الثلث على الأقل - وهو أمر ليس باليسير حيث تضمن ذلك في العديد من الحالات الاستغناء عن الأصدقاء والأقارب.

هذه التغيرات الهيكلية في المسؤوليات الوظيفية كانت بمثابة إبداعات كبرى للجنة التوجيه. إلا أن الاستخدام البارز للمجموعات في كل من اللقاءات السنوية وفي تصميم المشروعات بدا متناقضاً من وجهة نظري. إذ كيف يمكن لشركة تعتمد أسلوب التدرج الوظيفي بشكل كلي ومعنية تماماً بالنسج الفردي للعمل أن يكون لها تأثير كبير في تشكيل المجموعات والعمل داخل نطاقها؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل تكمن فيما يبدو في الحقيقة التي تقضي بأن إدارة الشركة كانت عن حد ذاتها عبارة عن مجموعة عملت سوا مدة طويلة ونما لديها الشعور بالمسؤولية المشتركة. بالإضافة إلى ذلك فإن البعد الأشمل للثقافة الألمانية السويسرية التي كانت الشركة تعمل في إطارها يشير أيضاً إلى ذلك التناقض. كما يشير إلى وجود اتجاه قوي للفردية في العمل مصحوباً في الوقت ذاته بشعور قوي بالمجتمع والالتزام بالعمل الجماعي على حل المشكلات.

لقد تأكد احترامهم لقيمة العمل من خلال المجموعات عبر لقاء كنت أقدم نصائحني خلاله لاثني من صغار المديرين بشأن تصميم برنامج إداري متوسط لمدة أسبوع. وكنت قد اقترحت استخدام أحد تمارين البقاء لدى المجموعة والذي يظهر بوضوح كيفية حل المجموعة لعدد من مشاكلها بطريقة أفضل من حلها بشكل فردي. وعلمت بأنهم كانوا قد استخدموا هذا التمرين في الماضي وأن المشاركين كانوا دائماً يتساءلون عن السبب في ضياع وقتهم سُدًى: إذ كانوا على قناعة بأن المجموعات بإمكانها تحقيق مستوى أداء أفضل من الأفراد فيما يتعلق بحل المشكلات.

وإلى جانب ذلك فإن المرء قد يرى أن عمل المجموعة قد نال ذلك القدر من الاهتمام داخل شركة سيبا-جايجي: لأنه كان الشكل الوحيد المتاح للاتصال الجانبي داخل الشركة. إن الحساسية التي قد تظهر في حال عرض مديري أحد الأقسام المساعدة أو طلبه لها من قسم آخر من الممكن التغلب عليها دون إراقة ماء الوجه إذا تبنت قوة العمل التي تتكون من أعضاء من كلا القسمين عملية تبادل تقديم التقارير عن أحدهما الآخر بشأن مدى التقدم الذي يحرزانه في مستوى التدخل المؤثر وغير المؤثر. عندئذ يمكن للمستمع أن يتعلم وتكون لديه أفكار جديدة دون أن يحدد نفسه نموذجاً للمشكلة أو يترك الآخرين يتخذونه هدفاً لمدخلاتهم، ولذا فإن لقاءات المجموعة حفظت ماء وجهها تماماً.

السنة الثانية: توحيد مشروع إعادة التوجيه؛

عملت خلال زيارتي المتعددة التي جاءت إثر اللقاء السنوي الثاني في ثلاثة حقول مهمة. أولاً: كنت دائماً متأهباً للعمل مع أي من مجموعات المشروع أو مع أعضاء المجموعة التي كانت لديهم الرغبة في مناقشة أيٍّ من الجوانب المتعلقة بكيفية مواصلة المشروع في الموعد الذي يحدده، وكنت عندما أعلم شيئاً من شأنه تقديم العون للمشاريع الأخرى أقوم بتلخيصه وتدوينه ثم أقوم بتمريره عليها. كما أن العديد من المديرين كانوا يطلبون مشورتي في أفضل طريقة للتفكير في التقاعد المبكر وعن كيفية تسكين الموظفين في أماكن تليق بهم داخل المنظمة. وكذا عن كيفية تحفيز المديرين على التفكير في إعادة هيكله خلافة للمنظمة... ونحو ذلك من أمور.

وكما ذكرت آنفاً فإنني سرعان ما اكتشفت أن مذكراتي التي تضم أفكاراً جيدة قد لاقت حثفها فوق مكاتب الموظفين الذين أرسلت لهم نسخاً منها. وكان هذا هو اللقاء الأول لي مع المعيار الثقافي الذي يفيد بأن الموظفين في شركة سيبا-جايجي لا يتبادلون المعلومات فيما بينهم بشكل مباشر. بالإضافة إلى ذلك فقد أمضيت وقتاً طويلاً مع أحد أعضاء اللجنة التنفيذية المسئول عن المشروع بأكمله لأساعده في الحفاظ على دوره وسلوكه القيادي واضحاً ومؤثراً في مجموعة المشروع الذي يترأسه. وكان هذا الشخص هو العضو الوحيد في اللجنة الذي كان يستعين بي باستمرار في منصب استشاري العملية. وقد كان هذا العضو أيضاً المسئول المالي للجنة التنفيذية كما كان بالإضافة إلى ذلك محامياً. ومما تجدر الإشارة إليه أن العديد من مديري المشروع كانت لديهم الرغبة في أن أساعدهم في النظر في طبيعة أدوارهم بصفته رؤساء المشروع وتلمسوا ردود أفعالي على المقترحات قبيل تنفيذها.

وثانياً: أصبحت أكثر اطلاعاً على رصيد الشركة من التطوير الإداري ونظم التخطيط ومن ثم بدأت سلسلة من اللقاءات مع ليوبولد Leupold مدير هذه العملية لأرى إلى أي مدى يمكن تطويرها، ووجدت أن استقدام وتطوير المزيد من المديرين المبدعين كان يُنظر إليه على أنه الهدف الذي يسعى إليه مشروع إعادة التوجيه ذو المدى الطويل الذي يحظى بأولوية كبرى. بالإضافة إلى ذلك فقد كان معروفاً أيضاً أن ليوبولد سوف يتقاعد خلال سنة وأن خليفته ربما سيكون بحاجة إلى استشاري لديه دراية بشئون الشركة ليساعده على دراسة برنامجه.

ثالثاً: طلب مني كويتشلن ومجموعة التخطيط أن أقوم بدراسة الافتراضات الثقافية في المنظمة وأن أجري مقابلات مع المديرين لنتناقش حول ثقافة الشركة وأن أفهم الكيفية التي تصبح بها الثقافة أداة مساعدة أو معوقة لمشروع إعادة التوجيه. وكانت الفكرة الأساسية وراء ذلك هي الاستعداد للتعليق على دور الثقافة في اللقاء السنوي الثالث.

اللقاء السنوي الثالث: أزمة محاضرة الثقافة:

كنت قد أوضحت أن على المرء أن ينظر إلى التغيير على أنه مرحلة يتعين إدارتها وأن تلك المرحلة لها أهدافها ومديروها المكلفون بمهام التغيير فيها (بيكهارد وهاريس 1987 Beckhard and Harris). وانطلاقاً من وجهة النظر هذه فقد أتاح اللقاء السنوي الثالث الفرصة لمراجعة مستوى تقدم الأداء والتحقق من المشكلات التي تواجه الشركة، والنجاحات المشتركة، والابتكارات الجيدة، وإعادة وضع الخطط لبعض المشاريع إذا تطلب الأمر، وأهم من ذلك كله الإعلان عن علاقات وظيفية محددة بين أعضاء اللجنة التنفيذية، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الأقاليم.

لقد كانت المنظمة المركزية منهمكة تماماً في العمليات اليومية للأنشطة المحلية، ولذا فقد بدت الرغبة في إعادة تحديد دور المراكز الرئيسية المشتركة أمراً أكثر أهمية نتيجة لتقلص مهام المنظمة وإعادة هيكلة وظائفها، ذلك بالإضافة إلى ضرورة تولي الوحدات العاملة قدراً أكبر من الإدارة المنتظمة. هذا الأمر يمكن القيام به لأن مديري الأقاليم كانت لديهم الرغبة والقدرة على تحمل قدر أكبر من المسؤوليات، ولأن اللجنة التنفيذية أدركت مدى أهمية دورها الإستراتيجي.

أثناء الجلسة الافتتاحية طلب مني مراجعة مدى التقدم الذي أحرزه مشروع إعادة التوجيه من خلال مقابلات مع مجموعة من المديرين وسؤالهم عن تجربتهم مع هذا المشروع. وكانت هذه المحاضرة معدة لتذكير المشاركين بنظرية التغيير، وإضفاء المشروعية على ما لديهم من تجارب وإحباطات شخصية من خلال عرض مجموعة كبيرة من الأمثلة التي توضح كيف أن عوامل الإعاقة قد تم التعامل معها من قبل المديرين المبدعين وكذلك لتقديم مفهوم الثقافة المشتركة للمجموعة على أنها قوة ينبغي تحليلها. وبناءً على ملاحظاتي والمقابلات المنتظمة التي أجريتها فقد كان علي مراجعة بعض كبرى الافتراضات الثقافية المستخدمة في شركة سيبا-جايجي.

لقد وُلد رد فعل الحضور على المحاضرة رؤية مهمة، حيث ذكر العديد من المشاركين بأنني كنت دقيقاً إلى حد ما فيما أوردته ولكن لم يرق لهم أن أكشف وأنا عضو خارجي عن المنظمة عن بعض أجزاء من ثقافتها للبيان. وأصر البعض منهم على زعمه بأنني أسأت فهم الثقافة، وبناءً عليه قرر عضو أو اثنان من أعضاء اللجنة التنفيذية بأن دوري استشارياً لم يكن مفيداً. وفيما يتعلق بمناقشتي لافتراضاتهم الثقافية فقد خلقت هذه المناقشات موقفاً تحزيباً حيث أيدني بعض المديرين بينما تخلى عني البعض الآخر. وقد انطلقت المناقشات الداخلية لتدور حول مدى صحة تصريحات معينة تناولت ثقافتهم من عدم صحتها. وقد استنتجت من كل ذلك أن المرء إذا لم يرغب في هذا النوع من التحزب فإنه يتعين عليه مساعدة المجموعة لفك رموز ثقافتها بدلاً من طرح وجهة نظره الشخصية حول تلك الثقافة على هذا النحو التعليمي.

وعقب الانتهاء من العرض العام للثقافة وعملية التغيير طُلب من كل مشروع من تلك المشاريع تقديم عرض موجز عن موقفه، كما جرى لقاء بين مجموعات صغيرة بهدف تدبر التبعات وتقديم المقترحات. وقد اهتم الجزء الأخير من اللقاء -والأكثر صعوبة من وجهة نظر مجموعة التخطيط - بالمشكلة المرتبطة بكيفية إبلاغ الجميع بالأدوار الجديدة للجنة التنفيذية ورؤساء الأقسام ورؤساء الأقاليم. ولم يكن أعضاء اللجنة التنفيذية على يقين من أن الجهود التي بذلوها لتحقيق تصور إستراتيجي أكبر إلى جانب التعويل بصورة أكبر على المسؤولية الفردية سوف يستوعبها الموظفون بمجرد النطق بها.

ومن ثم فقد وضعنا عملية منظمة تمثلت في خطوات ثلاث:

(١) إعلان رسمي للأدوار الجديدة، (٢) إلقاء محاضرة موجزة عن الآثار المترتبة على مواءمة الطبيعة النظامية لشبكات الأدوار وتأكيدها وحاجة كل مدير إلى مناقشة دوره مع من دونه مرتبةً ومن هم أعلى منه حتى ينجح النظام الجديد. (٣) خطاب وجداني مؤثر يلقيه المدير المالي حول تأثير هذه المواءمة الجديدة على تنسيق أعمال الشركة وتسييرها في المستقبل. وخلص اللقاء إلى ملاحظة مهمة وهي حقيقة الإنجازات التي تحققت على نطاق العمل، والتحسينات المتوقعة من الدور الجديد للجنة التنفيذية وذلك استناداً إلى ما تم إنجازه فعلياً خلال عام واحد.

لقد بعثت حقيقة شروع المراكز الرئيسية في التقمص عبر التقاعدات المبكرة وتقليل بعض أنشطة الإدارة المزعجة برسالة واضحة مفادها أن الإدارة العليا كانت جادة بشأن دورها في مشروع إعادة التوجيه على الرغم من أن التقاعد المبكر لموظفي المراكز الرئيسية كان عملية مؤلمة للغاية. إذ كان لتقاعد الموظفين أثر مدمر على الافتراض المسلم به والذي يقضي بأن الموظفين كانت لهم مناصب مضمونة في الشركة، ولكن الأسلوب الفردي والسخي من الناحية المالية الذي كان يتم به التعامل مع الحالات المتقاعدة عزز ظهور افتراض أساسي آخر وهو أن الشركة كانت شديدة الحرص على موظفيها وأنها ما كانت لتعلق بهم أي ضرر مادام هناك سبيل لتجنبه.

التقييم خلال السنة الثالثة:

كانت معظم زياراتي الاعتيادية التي جاءت عقب اللقاء السنوي الثاني مخصصة للعمل مع جو ويلس Joe Wells مدير التطوير الإداري الجديد، ولذا فقد طلب من ليوبولد أن يتقاعد باعتبار ذلك جزءاً من برنامج إعادة هيكلة المراكز الرئيسية. وعلى الرغم من استمراري في عقد لقاءات مع أعضاء اللجنة التنفيذية حول مسائل تتعلق بإعادة التوجيه إلا أن الأولوية انتقلت لمساعدة ويلس في استيعاب دوره الجديد وإعادة التحقق من كيفية تحسين أداء العملية برمتها. ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمة عرضت على ليوبولد، باعتبار ذلك جزءاً من مستحقات التقاعد، دوراً استشارياً لدى الشركة شريطة أن يقوم بتطوير مشروع بحث يمكن تنفيذه بالاشتراك معي.

لقد اقترحنا دراسة مهام أعلى مائتي مدير في الشركة بهدف الوقوف على عوامل لها دور حاسم في النجاح أو تحديد المشكلات التي تتطوي عليها هذه المهام. وقد اعتمدت اللجنة التنفيذية هذا المشروع شريطة أن أقوم بدور المشرف الفني على المشروع الأمر الذي يجعلني أتذكر للمرة الثانية أن مصداقيتي مستشاراً تعتمد وبشكل كبير على سمعتي العلمية وأن الصلاحية العلمية كانت هي المعيار الأخير لقرارات الشركة. هذه الدراسة تضمنت إعادة هيكلة تاريخية مفصلة لتلك المهام المائتين والتي كشفت فجأة مع تطوير هذه المهام عن تنقلات جغرافية، وتنقلات بين الوظائف وبين الأقسام.

وقد عُقدت حلقة عرض فيها ليوبولد هذه النتائج وغيرها على اللجنة التنفيذية مما أدى إلى انطلاق نقاش كبير دار حول كيفية تطوير مديري الإدارات في المستقبل، حيث أجمع الأعضاء على ضرورة وجود تدوير جغرافي مبكر وانتقالات من وإلى

المراكز الرئيسية إلا أن حركة التنقل بين الوظائف والأقسام ظلت مسألة خلافية. بالإضافة إلى ذلك فقد أدرك أعضاء اللجنة التنفيذية أن التدوير لكي يكون مفيداً فإنه يجب أن يحدث في مرحلة مبكرة من العمل، ولذا قرروا أن مثل هذا النمط من التقلات المبكرة قد يحدث إذا تم تمرير رسالة واضحة حول أهمية التطوير المهني لجميع أرجاء المنظمة.

كان من نتائج هذا القرار أن صممت اللجنة جلسة حول التطوير الإداري مدتها نصف يوم وتم إدخالها ضمن الحلقات المخصصة للإدارة والتي كانت تعطى لخمسائة من كبار إداريي الشركة. كما تم توجيه أوامر بوضع سياسة جديدة للتدوير استخدمت بيانات المشروع لتبريرها. وما إن أقرت الإدارة العليا هذه القرارات واعتبرتها نهائية حتى استطاعت اللجنة التحرك بحزم نحو فرض ذلك الحل المقترح على الشركة ككل. كما أن اللجنة تمكنت من توصيل رسالتها إلى مختلف أرجاء المنظمة عن طريق مشاركة أعضاء اللجنة التنفيذية في جميع الحلقات في حين ترك تنفيذ هذه المقترحات للإدارة الداخلية للشركات.

وخلال هذا العام تخلى كويتشلن عن منصبه كرئيس للجنة التنفيذية لأسباب صحية مما أثار تبعات للمشكلة. وعلى أية حال، توقعت اللجنة التنفيذية وقوع هذه المشكلة ومن ثم عينت رئيساً جديداً للجنة ونائباً له، وكان الرئيس الجديد عالماً في حين كان نائبه مسئولاً مالياً أبدى مهارات قيادية عظيمة أثناء العمل على مشروع إعادة التوجيه. وأكد كلاهما بشدة الافتراضات العلمية والفنية وراء نجاح شركة سيبا - جايجي وبدا ذلك كما لو كانوا يريدون أن يقولوا «إننا نقوم بتغييرات كبيرة ولكن ثقافتنا لا تزال تسير على نفس الدرب كما كانت».

وبنهاية السنة الثالثة كانت النتائج المالية أفضل بكثير كما كانت عملية إعادة الهيكلة في الأقسام غير المربحة تتقدم بشكل ملحوظ. فقد تعلمت كل وحدة من وحدات الشركة طريقة إدارة حالات التقاعد المبكر، كما تحقق قدرٌ من التعاون بين الأقسام خلال عملية نقل الأعداد الزائدة من موظفي القسم الواحد إلى الأقسام الأخرى. وكانت المواقف الأولية تجاه هذا الأمر سلبية كما أنني استمعت لشكاوى كثيرة من المديرين بأنه حتى أفضل الموظفين لديهم لم تقبلهم الأقسام الأخرى. إلا أن هذا الموقف قد انعدم بالتدرج لأن الافتراض القائل «إننا لا نتخلى عن الموظفين دون أن نبذل أقصى ما في وسعنا لتوفير وظيفة لهم» قد ألغى التوزيع الإقليمي للأقسام، كما تم استبدال المديرين الذين أبدوا التزاماً شديداً بالإستراتيجية القديمة لإدارة تلك

الأقسام تدريجياً بغيرهم ممن اعتُبرت مناهجهم على قدر أكبر من الإبداع. وقد حدث أن اعتُبر أحد مديري الأقسام التي كانت بحاجة إلى خفض نسبة الموظفين وإعادة تصميم خط انتاجها تصميمًا كلياً ناجحاً للغاية في مشروعه لدرجة أنه تم ترفيقه ليحتل منصباً في اللجنة التنفيذية.

ونتيجة للوفاء بالمهام التي كانت مرجوة منه فقد تم إيقاف العمل بمشروع إعادة التوجيه رسمياً. كما أن مشاريع التغيير الأخرى ذات الصلة سوف يتم التعامل معها من قبل اللجنة التنفيذية حيث طلب مني أن أكون «تحت الطلب» لتقديم المساعدة لمديري خطوط الإنتاج عند الحاجة. فعلى سبيل المثال كان المدير الجديد لأحد الأقسام التي كانت غير مربحة في السابق بحاجة للمساعدة على استعادة الروح المعنوية لأولئك المديرين الذين بقوا في مناصبهم بعد تقاعد العديد من زملائهم أو انتقالهم للعمل في أقسام أخرى. وقد انتابه ثمة شعور بالخوف وبالفقر الأمر الذي جعل من الماضي بهذا الصدد بشكل إيجابي أمراً صعباً. وفيما يتعلق بأسلوب العمل الفعلي لشركة سيبا-جايجي فقد حاول هذا المدير التغلب على هذه المشكلة بنفسه من خلال إدخال برنامج تدريبي من خارج المنظمة إلا أن هذا البرنامج لم يكن ناجحاً. بعد ذلك طلب هذا المدير أن يلتقي بي للبحث عن بدائل أخرى. ونظراً لثقافة شركة سيبا-جايجي والتزام هذا المدير: اتضح أنه من الضروري أن يصمم المدير برنامجاً داخلياً ويستعين بموظفي التدريب بالشركة الذين يعرفون كيفية تصميم برنامج ملائم للشركة من الناحية الثقافية. إلا أنه لم يفكر أبداً في الاستعانة بمجموعة التدريب التابعة للشركة على الرغم من أنه كان على علم بوجودها بالشركة وأن بعض موظفيها كانوا يروون له. ومن ثم فقد وجدت نفسي أقوم بدور الوسيط بين طرفي المنظمة في حين كان بإمكانهم التحدث لبعضهم البعض مباشرة دون وسيط. وقد تابع المدير العمل على هذا النحو واستطاع في العام التالي أن يطور برنامجاً داخلياً ناجحاً.

وخلال السنتين التاليتين أخذت درجة تدخل في الشركة تتضاءل بالتدريج. فقد أصبح مدير فريق تخفيض العمالة في المراكز الرئيسية لمشروع إعادة التوجيه رئيساً لمجلس الإدارة وأصبح المدير السابق للقسم الذي كان بحاجة إلى خفض العمالة بنسبة كبيرة رئيساً للجنة التنفيذية، وقد أظهر كلا هذين المديرين موهبة فذة في طريقة إدارتهما للمشاريع التي أسندت إليهما. ومن الملاحظ أن كل هذه التغيرات قد تمت داخل شركة سيبا - جايجي دون الحاجة إلى استقدام أعضاء من خارجها. وكذا

ظللت أعمل مع ويلز Wells على قضايا التطوير الإداري وساعدته على تنفيذ بعض برامجيه، كما أنني عملت مع فرع الولايات المتحدة على مشاريع كان إمامي بثقافتها يُعد أمراً لا يستهان به. غير أن الافتراض الذي يزعم بأن المرء يلجأ لاستشاري فقط عندما يواجه مشكلة خطيرة كان قد ساد في تلك الأوساط ولذا فقد انعدم تدخل في تلك المنظمة منذ عام ١٩٨٨ وحتى الآن.

ملخص واستنتاجات:

بناءً على ما لاحظته وسمعته فقد استطاعت شركة سيبا-جايجي مواجهة أزمة تنظيمية عصبية شملت العديد من عناصر ثقافتها مثل:

١- أن التوجه المالي نحو عدم الربحية قد انعكس تماماً.

٢- استطاع قسمان من الأقسام التي كانت غير ربحية في السابق أن يعيدا هيكلة أنفسهما من خلال التخفيض الجذري للمنتجات والمرافق والموظفين. وأيضاً من خلال إعادة تنظيم أنشطتهما الإنتاجية والتسويقية لتتماشى مع الواقع الاقتصادي والسوقي الحالي. ذلك في حين أن أحد هذين القسمين كان يُنظر إليه على أنه خاسر إلا أنه أصبح مضرب المثل للشركة نتيجة لإعادة الهيكلة الناجحة التي قام بها على يد ذلك المدير النشط الذي تولى شئونه. حيث أصبح هذا المدير رئيساً للجنة التنفيذية فيما بعد.

٣- تم خفض الوظائف الموجودة بالمراكز الرئيسية للشركة من ٣٠٪ إلى ٤٠٪، كما أُلقي على عاتق الشركات والأقسام الإقليمية مزيدٌ من مسؤوليات خطوط الإنتاج.

٤- تم بالإضافة إلى ذلك إعادة تقييم الوظائف الموجودة بالأقسام حيث تبدل دورها تمشياً مع تحول المراكز الرئيسية للعمل الإستراتيجي بصورة أكبر.

٥- عمدت الأقسام الربحية إلى تقييم نفسها تقييماً شاملاً وبدأت مشاريع في هذا المسار - خاصة في قسم المستحضرات الدوائية - لتكون أكثر قدرة على المنافسة في مجال عملها.

٦- قام أعضاء اللجنة التنفيذية بإعادة هيكلة نظام المسؤولية التي تقع عليهم: ولذا فإن كل قسم وكل إقليم وكل وظيفة لم يكن لديها سوى مدير إنتاج واحد إلا أن هذا المدير كان تركيزه إستراتيجياً بدرجة كبيرة. هذه الوحدات التنظيمية كانت

حسب النظام السابق تشعر بالمسئولية أمام أعضاء اللجنة التنفيذية جميعهم وكانت تخضع لإدارة دقيقة في الغالب من قبل موظفي المراكز الرئيسية في بازل.

٧- حدث تعاقب ملحوظ على المناصب الإدارية كان تداول الأعضاء حول هذا الشأن ناجحاً من حيث أن الرئيس الجديد ونائب اللجنة التنفيذية كان يُنظر إليهما من قبل الإدارة العليا على أنهما خيارات جيدة؛ ولذا تم ترقيتهما إلى مناصب أعلى في السنوات الأخيرة.

٨- تم خلال عملية التغيير التي استمرت طيلة ثلاث سنوات التخلص من العديد من المديرين الأقل فعالية عن طريق التقاعد المبكر: مما سمح بشغل الوظائف الرئيسية بغيرهم من المديرين ممن اعتبروا أكثر فعالية وتأثيراً.

٩- تكونت لدى كبار المديرين رؤية خاصة بالطرق التي تكون فيها ثقافتهم معوقاً أو عاملاً مساعداً.

١٠- تم إعادة تقييم افتراض ثقافي رئيسي حول الاستقرار المهني و«العمل مدى الحياة» خاصة في المراكز الرئيسية ومن ثم التخلي عن هذا الافتراض. إضافة إلى ذلك فقد تم في تلك الأثناء إعادة تأكيد افتراض رئيسي آخر يتعلق بالتعامل مع الموظفين بشكل شخصي وإنساني.

١١- تم إعادة تحديد التطور المهني الإداري من حيث التدوير المطلوب على كل من المستويين الجغرافي والمراكز الرئيسية.

١٢- تم إعادة تقييم حجم طلب المستهلك للسلع التي لا تلائم متطلباته ومن ثم التوصل إلى قرار بشأن بيعها، كما تم في الوقت نفسه تحديد السياسة المشتركة حول الطلب في البحث فقط عن شركات تركز على صناعة التكنولوجيا التي تلائم شركة سيبا - جايجي.

ذكر معظم المديرين لدى شركة سيبا - جايجي أنهم عانوا بعض التغييرات الكبرى وأن العديد من افتراضاتهم حول العالم وحول الشركة كذلك قد تغيرت، حيث بدا ذلك في ظاهره حالة واضحة لتغيير ثقافي كبير. وعلى أي حال، عندما يمعن المرء النظر يجد أن النموذج الثقافي للشركة لم يطرأ عليه أي تغيير بالفعل. وهنا نجد نفس درجة التحيز للسلطة العلمية، فقد ظل التسلسل الوظيفي كما كان عليه ولكن لكل دوره المحدد، كما كان الافتراض القائل بأن المديرين يؤدون مهامهم بدرجة أفضل عندما

يُتركون وحدهم ليتعلموا بأنفسهم كان افتراضاً لا يزال قوياً، بالإضافة إلى ذلك كان الاتصال الجانبي لا يزال بعيداً عن الموضوع. فعلى سبيل المثال لم تكن هناك لقاءات منتظمة بين رؤساء الأقسام إلا خلال اللقاء السنوي حيث يلتقون بجميع موظفي الشركة. كما لم تكن هناك لقاءات عملية بين الأقاليم أو الأقسام.

لقد تم التحفيز على القيام بمشاريع عديدة - على سبيل المثال استخدام الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لفترة تجريبية وعقد لقاءات عالمية للمهنيين من أمثال منسقي التطوير الإداري من كل الأقسام والأقاليم الرئيسية- ولكنني لمست أنه لم يكن هناك تشجيع على تلك المشاريع داخل الثقافة بل كان الأمر لا يتعدى التجاوز عنها فحسب. وفي إحدى زيارتي كان ويلز قد رتب لملاقاتي بخمسة من حاملي درجة الماجستير في إدارة الأعمال ممن عُينوا في مناصب مختلفة داخل شركة سيبا - جايجي وذلك بهدف معرفة رد فعلهم تجاه المواقف المختلفة، ومن ثم عقدنا لقاءً كان مثمراً وبناءً للغاية. وبعد مضي أسبوع على هذا اللقاء وجه العديد من رؤساء أولئك الموظفين الخمسة اللوم لويلز على تنظيمه لذلك اللقاء لتخطيه أولئك المديرين. وقد اتضح بأنهم ما كانوا ليسمحوا لمثل هذه المجموعة باللقاء بي.

وعند انطلاق مشروع إعادة التوجيه دار بيننا جميعاً حديث حول التغيير الثقافي، فقد عزز تصنيف التغيير على أنه تغيير ثقافي دراما الأحداث الجارية آنذاك ولذا فإنه ربما كان له قيمة تحفيزية حتى ولو بدا غير دقيق في نهايته. وفي الوقت نفسه جعل هذا المشروع تركيز الموظفين منصباً على الثقافة، ولذا فإنه بمقدورهم تحديد كل من العوامل المعوقة للثقافة وتلك المساعدة لها، إلا أن الشيء الذي تجدر ملاحظته في هذا المقام هو أن قدراً كبيراً من التغيير قد يحدث أثناء قيام المنظمة بإنجاز عملياتها دون الحاجة إلى تغيير النموذج الثقافي الأساسي للمنظمة على الإطلاق. وفي حقيقة الأمر لم تكن بعض افتراضات سيبا-جايجي لتتغير لولا ردود الفعل القوية للافتراضات العميقة، ومن ثم ساعدت أجزاء من الثقافة على حدوث تغييرات عدة في أجزاء أخرى منها، كما أن تخفيض حجم موظفي المنظمة المركزية، على وجه التحديد، والتي تخلت عن افتراض ثقافي واحد لم يكن ليتأتى لولا وجود الافتراض الأعمق القائل «إننا نعتي بموظفينا». وفي دراستهما للتغييرات الكبرى التي طرأت على الشركات الكبيرة أورد كل من دونالدسن ولورش Donaldson and Lorsch (١٩٨٢) شيئاً من هذا القبيل. إن المعتقدات العميقة الأساسية حول الإدارة لم تتغير ولكنها كانت تستغل في حقيقة الأمر لدعم التغييرات التي كانت المنظمات بحاجة للقيام بها

حتى تكون أكثر تكيفاً وفعالية. إن ثبات واستقرار مجموعة جوهرية من المعتقدات والقيم والافتراضات العميقة يعد أيضاً واحدة من السبل التي تبقى المنظمة لمدى طويل كما اتضح من دراسات كولينز وباروس حول المنظمات الناجحة (Collins and Parros, 1994).

هذه الرؤية أدت بدورها إلى نقطة أبعد، ألا وهي أن العديد من الافتراضات التي تبلورت حول الرسالة والأهداف والوسائل وأنظمة القياس والأدوار والعلاقات من الممكن أن تكون سطحية في إطار الهيكل الكلي للنموذج الثقافي وهو الأمر الذي له أهمية بالغة بالنسبة لعمل المنظمة اليومي. لقد كان الافتراض القائل بأن المجموعات الوظيفية التابعة للمراكز الرئيسية مسئولة عالمياً عن تعقب جميع الأمور لم يكن افتراضاً متعمقاً في المجموع الكلي لثقافة سيبا-جايجي، غير أن هذا الافتراض كان له تأثير عميق على مستوى أداء العمل والروح المعنوية بين الإداريين في الشركات الإقليمية. وكانت شركة سيبا-جايجي ترى أن تغيير بعض من هذه الافتراضات السطحية مسألة حاسمة بالنسبة لجهود التعديل الفعال التي تبنتها الشركة. ولذا فإن الافتراضات العميقة ربما تكون المحفز على هذه العملية برمتها ولكنه قد لا يتعين تغييرها.

هذا وينبغي أن نلاحظ أن الافتراضات العميقة ليست بالضرورة افتراضات وظيفية، فقد ظل الالتزام بالمنهج العملي واضحاً من خلال التقيد بالعلماء وخاصة بعض كبار العلماء ممن ساعدوا الشركة على تحقيق النجاح. ومن الأمثلة على ذلك أنه حدث أن كان مثل هذا النمط من الموظفين مديراً إقليمياً ذا أداء ضعيف في هذا الجانب، وعلى إثر ذلك تم تدريب مدير عام يتمتع بقدر أكبر من المهارة ليتولى مسؤولية هذا القطاع ولكن قرار تخويله السلطة توقف لسنتين كاملتين حتى يتقاعد ذلك العالم بعد انتهاء فترة خدمته العادية. إذ شعرت الإدارة بأن إجباره على التقاعد المبكر لن يؤثر فيه سلباً فحسب، بل سيدق ناقوس الخطر لباقي المنظمة.

فماذا حدث إذاً في برنامج إعادة التوجيه وما السبب وراء حدوثه؟ هذا التساؤل طرحه العديد من موظفي الشركة ليتوصلوا إلى فهم الأسباب التي أدت إلى نجاح جهود التغيير. أما ملاحظتي الخاصة فقد تمثلت في أن الجهود كانت ناجحة لأن اللجنة التنفيذية قامت بأمور منها (١) أنها بعثت برسالة واضحة مفادها أن التغيير أمر ضروري، (٢) أقحمت نفسها تماماً في عملية التغيير، (٣) تولت المهمة المستحيلة التي تمثلت في خفض عدد موظفي المراكز الرئيسية بالإضافة إلى تقليل سلطة المجموعة الوظيفية، (٤) وبذلك لم تشكل تدخلاً وملكية دائمة للمجموعات الإقليمية فحسب،

ولكنها أوضحت كذلك أن مشاكل التشغيل سوف يتم تفويضها إلى موظفين في مراتب أدنى. وعلى الرغم من الاتصال الجانبي بين الموظفين كان لا يزال عند أدنى مستوياته إلا أن القنوات الرأسية كانت أكثر انفتاحاً. كما كان الموظفون يتبادلون المعلومات المالية أكثر من ذي قبل. وكانت المقترحات المقدمة من قبل هيكل المشروع تجد من يصغي لها. هذا بالإضافة إلى أنه كان يتم تنفيذ المقترحات المقبولة عن طريق التسلسل الوظيفي القائم في المنظمة وذلك نتيجة لإشارات واضحة من كبار الموظفين لمن هم أدنى منهم.

لقد عكس تصميم مشروع إعادة التوجيه - مع وجود لجنة توجيه واضحة تولت تشكيل مجموعات المشروع مع الاستشاريين والمديرين الذين قبلوا التحدي ووضعت أهدافاً وجدولاً زمنياً وفترات راحة للعمل على المشكلة - مهارات مفروسة في ثقافة شركة سيبا-جايجي. فقد عرفت هذه اللجنة كيفية تصميم مشروعات خاصة بعمل المجموعة وكذلك كيفية العمل الجماعي معرفة تامة. وعلى هذا النحو استغلت شركة سيبا-جايجي قوتها الثقافية في إعادة توجيه نفسها أسرع مما هو متاح داخل منظمة أقل تنظيمياً أو أقل إحساساً بقضايا المجموعة.

لقد كان كويتشلن هو القوة الدافعة ومصدر العديد من الرؤى الجوهرية خلف جهود التغيير هذه. وكان كما ذكرنا أنفاً، ينتمي لذلك النمط من القادة القادرين على الخروج على نطاق ثقافتهم الخاصة وتدعيمها بصورة فعلية. فاستعداد المسئول المالي وغيره من مديري الأقسام للخروج على ثقافتهم الفرعية ومن ثم تعلم بعض من المناهج الحديثة قد أدى دوراً أساسياً كذلك، ولكن الثقافة لم تتغير إلا بشكل سطحي في نهاية المطاف وذلك من خلال إعادة هيكلة بعض الافتراضات الثانوية. إلا أن مثل هذا التغير السطحي للثقافة كان في أحوال كثيرة كافياً لإعادة تصميم جوهر العمليات التجارية ومن ثم القضاء على مشاكل تنظيمية كبرى.

والحافاً على ذلك فقد اندمجت شركة سيبا-جايجي وشركة ساندوز Sandoz ليكونا في النهاية شركة نوفارتس Novartis وهي الآن شركة ضخمة متعددة الجنسيات تركز بدرجة كبيرة على المستحضرات الدوائية. ولقد سنحت لي الفرصة أن أسأل المدير التنفيذي لشركة نوفارتس حول هذا الاندماج الذي حدث مؤخراً والذي أخبرني بأن الاندماج تم بسهولة بالغة على الرغم من أن هاتين الشركتين كان بينهما تنافس «عداء» خلال الفترة التي عملت معهما. فإذا جرى ذلك الاندماج بهذه السهولة فإن ذلك ربما كان مرجعه أن الشركتين كان لديهما عناصر قوية مشتركة - وأقصد بذلك ثقافة بازل Basel والثقافة الصناعية لشركة المستحضرات الدوائية.

(١٩)

ثقافة التعلم وقائد التعلم

أحاول في هذا الفصل الأخير أن أجعل تركيزي منصرفاً عن التحليل إلى الاستدلال المعياري. إذ نجد في هذه الأيام أن الأذهان قد انصرفت إلى التفكير بدرجة كبيرة في الوجهة التي يسير إليها العالم ومردود ذلك على المنظمات والقيادة. وكان إحساسي بذلك يتمثل في أن التكهّنات المختلفة بالعولة والمنظمات التي تركز على المعرفة وعصر المعلومات وعصر التكنولوجيا البيولوجية وتحرير الحدود التنظيمية وغيرها مما يجمع بينها شيء مشترك - فإننا لا نعرف أي نمط سيكون عليه عالم الغد سوى أنه سيكون مختلفاً وأكثر تعقيداً وسرعة وكذا أكثر تعدداً من الناحية الثقافية (هيسلبين Hesselbein، جولدسميث Goldsmith، وسمرفيل Somerville، شبكة التجارة العالمية Global Business Network، 2002: شوارتز Schwartz، 2003: مايكل مايكل 1991، 1985: Michael). وهذا يعني أن المنظمات وقادتها سوف يكون لزاماً عليها أن تظل تتعلم إلى الأبد.

إننا نواجه إشكاليةً عندما نطرح قضية التعلم الأبدي في سياق التحليل الثقافي. فالثقافة هي عامل الاستقرار والقوة التي تحافظ على القيم والسبيل للتوصل إلى معاني الأشياء وتوقعها. وقد أكد العديد من المستشارين المتخصصين في مجال الإدارة وكذا المنظرون أن الثقافات "القوية" هي ثقافات مفضلة بحيث تكون أساساً لأداء فعال مستمر. ولكن الثقافات القوية هي في حد ذاتها ثقافات مستقرة وصعب تغييرها. فإذا أصبح العالم أكثر اضطراباً وأكثر حاجة للمرونة والتعلم، ألا يعني ذلك أن الثقافات القوية سوف تصبح مطلباً ملحاً؟ ألا يعني ذلك إذا أن عملية تشكيل الثقافة نفسها هي عملية تنطوي على خلل في الأداء لأنها تعمل على تثبيت الأشياء في حين تكون المرونة أكثر ملاءمة؟ أم هل من الممكن تخيل ثقافة مرنة قابلة للتأقلم ذات توجه تعليمي بطبيعتها؟ هل بإمكان المرء إقرار معرفة دائمة وبرنامج دائم للتغيير؟ وما عسائها أن تكون الثقافة التي تحبذ التعلم الدائم والمرونة؟

ولصياغة هذا التساؤل بلغة القيادة: ما هو الاتجاه الذي يتعين على قادة اليوم أن يدفعوا التطور الثقافي صوبه حتى يكونوا مستعدين لما سيأتي به المستقبل من مفاجآت؟ أي خصائص ومهارات تلك التي يجب أن تتوافر في القائد حتى

يستوعب متطلبات المستقبل ومن ثم يشرع في تنفيذ التغييرات اللازمة التي تضمن له البقاء؟

ما الذي يمكن أن تكون عليه ثقافة التعلم؟

جاءت الفرضيات التي تناولها هذا الفصل نتيجة لمحادثات عديدة أجريت مع الراحل دونالد مايكل (Donald Mich 1985 . 1991) ومع توم مالون (Tom Malon 1987) وبيتر سينج (Peter Senge 1990)، وقد دارت حول المنظمة والمستقبل، حيث عكست هذه المحادثات التفكير في الجمع بين ما اعتبره مايكل متطلبات مستقبلية للتعلم، وما نظر إليه مالون باعتباره نظرية وممارسات التنسيق في عصر المعلومات، وما رآه سينج بأنه فن وممارسة منظمة التعلم. وبين أفكاره الشخصية حول الثقافة والإبداع (شاين Schein. 1990). إن الجمع بين هذه الأفكار من شأنه أن يدفعنا للقيام بمحاولة مبدئية لوصف خصائص ثقافة التعلم من حيث الأبعاد ذات الصلة وأوضاعها.

١- افتراض المبادرة؛

إن ثقافة التعلم من شأنها أن تفترض أن الطريقة المناسبة لبني البشر والتي يتعين عليهم أن يسلكوها في علاقاتهم بالبيئة هي المبادرة للتعامل مع المشكلات والتعلم منها. فإذا كانت الثقافة قائمة على الافتراضات الحتمية للقبول الإيجابي عندئذ سيصبح التعلم أكثر صعوبة كلما زاد معدل تغير البيئة، ولا نعرف كيف يتطور هذا النوع من الافتراضات في تلك الثقافات التي تجعل من القبول الحتمي افتراضاً جوهرياً. إنني أعتقد بأنه سوف يحدث تمييز في إطار تلك الثقافات بين حقول مثل الحقل الديني الذي سيتوقف عنده الافتراض القديم وبين حقل التجارة، ذلك الحقل الذي سيتعايش فيه الافتراض الجديد الخاص بفلسفة الحل الفعال للمشكلة مع الافتراضات القديمة. والمثال على ذلك النوع من التطور نجده في قصة النموذج الاقتصادي المذهل الذي حققته سنغافورة Singapore والذي تأسس على فكرة الجمع بين الافتراضات الآسيوية والغربية معاً (شاين Schein، 1996 ب).

ولذا فإنه يتعين على القائد الذي لديه ميول للتعلم أن يمثل نموذج القائد الواثق في أن الحل الفعال للمشكلة من شأنه أن يؤدي إلى التعلم ومن ثم يضرب بذلك مثلاً جيداً لغيره من أعضاء المنظمة، وسيكون الالتزام بعملية التعلم أمراً له أهمية أكبر من الالتزام بأي من الحلول المتاحة للمشكلة. ومما يزيد الأمر تعقيداً أننا نجد تزايداً

ملحوظاً في اعتماد القائد على غيره في وضع الحلول. كما أن هناك دليلاً قاطعاً على أن الحلول الجديدة من المرجح اعتمادها إذا كان أعضاء المنظمة منشغلين في عملية التعلم. ولذا فإن عملية التعلم يجب أن تكون جزءاً من الثقافة وليست مجرد حل لأي من المشاكل التي تطل على المنظمة.

٢- الالتزام بتعلم كيفية التعلم:

إن ثقافة التعلم يجب أن تشتمل على حمضها النووي "جينات التعلم" بمعنى أن الأعضاء عليهم التمسك بالافتراض المشترك القائل بأن التعلم أمر جيد جدير بالاستثمار فيه وأن تعلم كيفية التعلم هو في حد ذاته مهارة يجب إتقانها. إن التعلم يجب ألا يشمل تعلم أمور عن التغيير في البيئة الخارجية فقط، بل يجب أن يشمل أيضاً تعلم أمور خاصة بالعلاقات الداخلية وكيفية تهيئة المنظمة بطريقة أفضل للتغيرات الخارجية. فعلى سبيل المثال تتمثل إحدى الطرق المستخدمة لفهم السبب وراء إخفاق شركة المعدات الرقمية في ملاحظة أنهم متقيدون بالابتكارات التقنية المستمرة - أي حصر أنفسهم في التعلم داخل إطار المجال التقني - دون أن يكون هناك سوى القليل جداً من التفكير أو الالتزام بتعلم كيفية التي كانت تتسبب بها منظماتهم في إثارة ذلك التافس الهدام بين المجموعات. هذا ولم تعلم شركة المعدات الرقمية أن الوصول للحقيقة عبر النقاش لا يفيد إلا على المستوى الفردي فحسب. وبمجرد أن يتحول النقاش إلى نقاش بين المجموعات فإن البحث عن الحقيقة كانت تفسده الحاجة إلى حماية مجال العمل والموظفين.

إن مفتاح التعلم يكمن في حصول المرء على ملاحظات وأن يجد الوقت للتفكير في نتائج هذه الملاحظات وتحليلها واستيعابها، أما القدرة على استحداث استجابات جديدة ومحاولة تفعيل طرق جديدة للقيام بأشياء ومن ثم الحصول على ملاحظات حول نتائج ذلك السلوك الجديد هي مفتاح آخر للتعلم. ولكن هذه العملية تستغرق وقتاً وجهداً وموارد. ولذا فإن ثقافة التعلم يجب أن تولي التفكير والاختبار أهمية. كما يجب أن توفر لأعضائها الوقت والموارد اللازمة للقيام بها.

إن القائد الذي لديه ميول للتعلم يجب أن يؤمن بالقوة التي يكتنفها التعلم ويجب أن يُظهر قدرة على القيام بذلك من خلال السعي في طلب الحصول على ملاحظات وتقبلها وأيضاً من خلال إظهار مرونة في الاستجابة للظروف كلما تغيرت.

٣- افتراضات إيجابية عن الطبيعة البشرية:

يجب أن يكون لدى القادة الذين لديهم ميول للتعليم قدرٌ من الثقة بموظفيهم وأن يسلموا بأن الطبيعة البشرية هي طبيعة خيرة بالأساس وهي على كل حال طبيعة مرنة. ويجب أن يؤمن القائد الذي لديه ميول للتعليم بأن البشر ليس باستطاعتهم التعلم فقط بل سيتعلمون بالفعل إذا توافرت لهم الموارد والأمان النفسي اللازمان. إذ ينطوي التعلم على رغبة في البقاء والتطوير. فإذا انطلق القادة من الافتراضات التي تفيد بأن الموظفين كسالي وسليبيون بطبعهم وأنهم غير مبالين بالمنظمات ولا يتجردون من أهوائهم الشخصية فإنهم حتماً سيشكلون منظمات تقوم بتبؤات ذاتية. مثل هؤلاء القادة سيدربون موظفيهم على الكسل، والتوجه لحماية أنفسهم، وأن يكونوا نفعيين، ومن ثم سيتخذون من هذه الخصائص أدلة يستشهدون بها على افتراضهم بشأن الطبيعة البشرية. هذه المنظمات ذات التوجه للسيطرة على هذه الطبيعة ربما استطاعت الحفاظ على بقائها بل ربما نمت بشكل ما في ظل بيئات مستقرة، إلا أنه من المؤكد أنه لن يحالفها التوفيق عندما تصبح بيئة عملها أكثر اضطراباً وعندما تسبب التوجهات التقنية والدولية في زيادة تعقيد آليات حل المشاكل.

إن المعرفة والمهارة ملكتان يتقاسمهما الناس بصورة أكبر الآن، الأمر الذي يدفع القادة - سواء رضوا أم أبوا - للاعتماد بشكل متزايد على غيرهم من الموظفين داخل منظماتهم. وفي ظل هذه الظروف لا بد أن يتسبب ذلك الموقف الناقد حيال الطبيعة البشرية في خلق جمود بيروقراطي في أحسن الأحوال وثقافات فرعية معادية للمنظمات في أسوأ الأحوال. وفي كلتا الحالتين ستعرض عملية التعلم حتماً للتقويض.

وبالنظر إلى هذه الفرضيات فإن المرء قد يتساءل عن السبب في أن رؤية ماكجريجور McGregor التي عرضها في (١٩٦٠) حول هذه المشكلة فيما يتعلق بالنظرية X (الريبة في الآخرين) والنظرية Y (الثقة المطلقة في الآخرين)، لم يبطل مفعولها من أربعين سنة منذ صدورهما. ويفيد أحد الافتراضات التي تبرر هذا الوضع بأن النظرية Y هذه هي النظرية المثالية للغاية التي كان قد اقترحها ماكجريجور جاءت في وقت كانت فيه البيروقراطيات ذات التوجه للسيطرة على هذه الطبيعة لا تزال تعمل بشكل مؤثر. والارتباط الحقيقي لنظرية Y قد يكون لمنظمة قادرة على التعلم في المستقبل. ومن غير المتصور أن يتبنى القائد ذو التوجه نحو التعليم أي شيء آخر غير الافتراضات التي جاءت بها النظرية Y حول الطبيعة البشرية وكيف يمكن لمنظمة تتوزع فيها المعارف والمهارات على نطاق واسع أن تعمل على أساس آخر

غير الثقة المتبادلة. وهذا الأمر يعود بنا إلى دراسات كيرت ليوين Kurt Lewin لمجموعات التعلم التي يديرها قادة استبداديون أو ديمقراطيون (١٩٤٧). فمجموعات التعلم الخاضعة لقادة استبداديين تضاهي بل تفوق في أدائها تلك الخاضعة لقادة ديمقراطيين في حالة وجود المدرس ولكنها ما تلبث أن تنهار عند تغييره. في حين تعيد مجموعات التعلم الخاضعة لقادة ديمقراطيين تنظيم نفسها وتستمر في أداء مهامها.

٤- الافتراض القائل بأن البيئة يمكن السيطرة عليها؛

يجب أن تشتمل ثقافة التعلم في حامضها النووي على جينات تعكس الافتراض المشترك الذي يقضي بأن البيئة يسهل السيطرة عليها إلى حد ما. فالمنظمة التي تفترض بأنه يجب عليها التعايش مع بيئتها سوف تواجه مزيداً من الصعوبات في التعلم كلما زاد حجم الاضطراب داخلها. إن التأقلم مع بيئة تشهد تغيراً متباطئاً يعد هو الآخر عملية تعلم قابلة للتطبيق، إلا أنني أفترض بأن الطريقة التي يتغير العالم وفقاً لها سوف تقلل من فرصة التطبيق المستمر لهذه العملية. إذ كلما زاد مستوى الاضطراب داخل بيئة العمل أصبح مهماً للقادة تأكيد أن فرض نوع من السيطرة على البيئة أمر مرغوب فيه بل ممكن القيام به.

٥- الالتزام بالحقيقة عبر استشراف الأمور والتحقق منها عملياً؛

يجب أن تكون ثقافة التعلم مشتملة على الافتراض المشترك الذي يقضي بأن حلول المشاكل إنما تستمد من الإيمان العميق بالتحقق من الأمور والبحث العملي عن الحقيقة. ويتعين أن تكون عملية التحقق هذه عملية مرنة كما يجب أن تعكس طبيعة التغييرات التي تواجهها البيئة. أما الافتراض التلقائي الذي يقضي بأن الحكمة والحقيقة تكمنان في أي مصدر أو طريقة يتبعها الشخص فهي ما يتعين تجنبه في ثقافة التعلم.

وبما أن المشاكل التي نواجهها تتغير فإن طرق تعلمنا يجب أن تتغير هي الأخرى. إذ سيكون لزاماً علينا الاعتماد بشكل مكثف على العلوم الطبيعية لتحقيق بعض الأهداف وحتى نتحقق بعض الأهداف الأخرى فإنه سيتعين علينا التوصل إلى الحقيقة عن طريق الممارسين ذوي الخبرة. لأنه سيكون من المتعذر التوصل إلى الدليل العلمي. ولتحقيق غير تلك الأهداف فإنه سيكون علينا جميعاً أن نجرب الخطأ ونعيش معه حتى نتوصل إلى حل أفضل للمشكلات. فالمعرفة والمهارة سوف تُكتشف في صور

عديدة وما أطلقت عليه عملية البحث السريري - وهي العملية التي يعمل فيها المعاونون والعملاء معاً على تحسين الأشياء- سوف تتزايد أهميتها كثيراً جداً لأن أحداً ما لن يتمتع بالخبرة الكافية التي تؤهله لتقديم إجابات كافية. وربما جاز لنا القول بأن المرء داخل منظمة معنية بالتعلم سيكون لزاماً عليه أن يعرف السبيل إلى التعلم.

والمشكلة الأشد تعقيداً بالنسبة للقادة الراغبين في التعلم هي التصالح مع ما يعانونه من نقص في المعرفة والحكمة. إذ تملي علينا احتياجاتنا الشخصية وتوقعات الآخرين ضرورة إيجاد حلول للمشكلة والسيطرة على الوضع بمجرد أن نكون في مركز الريادة. ولكن إذا كان لنا أن نوجد حلولاً ونقدم إجابات فإننا نشكل بذلك ثقافة سوف تتبنى موقفاً أخلاقياً فيما يتعلق بالواقع والحقيقة لا محالة. إن الطريقة الوحيدة لبناء ثقافة تعليمية مستمرة هي أن يدرك القادة أنفسهم بأن هناك الكثير مما يجهلونه وأنهم مناطون بتعليم الآخرين أن يتقبلوا هذه الحقيقة. ومن ثم تصبح مهمة التعليم مسؤولية مشتركة.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أننا نجد في العديد من الثقافات، وبخاصة الثقافات الغربية، أن الافتراض الذي يقضي بأن المرء ملم بالأمور وعالم بها يرتبط بالأدوار الذكورية بوجه خاص. ومن المحتمل أن تجد السيدات -بوصفهن قادة- أنه من السهل تقبل اتباع سلسلة كاملة من الطرق التي يمكن من خلالها التوصل إلى الحلول ولذا فستكون هؤلاء السيدات قادرات على القيام بدور تعليمي. هذا وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن تكون طلبات الحصول على إجازات تفرغ وكذا أنظمة التطوير المهني التي تستلزم تكاليف بالتدوير بين الوظائف والتدوير المعتمد على التوزيع الجغرافي من المحتمل أن تكون قد وُضعت بهدف تعظيم قدرات القادة التعليمية، بينما وُضعت عملية الحد من مدة خدمة القادة لتزيد من قدرة المنظمة على الإدلاء بوجهات نظر جديدة وأساليب بحث جديدة.

لقد كنت كثيراً ما ألقى تساؤلات حول الطريقة التي أدفع بها أحد الأشخاص ليكون أكثر إحساساً بالثقافة، وكنت أجيب عن تلك التساؤلات بإجابة بسيطة وهي «عليك بكثرة التنقل». فإننا نقف على الكثير إزاء تباين الثقافة ومن ثم نقف على تواضع ثقافتنا من خلال التزود بقدر أكبر من التجارب على مزيد من الأنماط المختلفة للثقافة. ويجب أن يهتم القائد الذي لديه ميول للتعليم بقضاء وقت كافٍ خارج منظمته وأن يتجول قدر استطاعته بين ثقافات مختلفة.

٦- التوجه نحو المستقبل:

يبدو أن الوقت الأمثل للتوجه إلى التعلم يكمن في نقطة ما بين المستقبل البعيد والمستقبل القريب. ولذا يجب على المرء أن يكون بعيد التفكير بقدر كاف حتى يتمكن من تقييم النتائج المنتظمة لمسارات العمل المختلفة. غير أنه يجب على المرء كذلك أن يفكر في المستقبل القريب حتى يستطيع تقييم ما إذا كانت الحلول التي يقدمها ناجحة أم لا. فإذا كانت بيئة العمل تتحول إلى بيئة أكثر اضطراباً فإن الافتراض الذي يقضي بأن التوجه الأفضل هي أن يقبع المرء في الماضي أو أن يتعايش مع الحاضر يبدو افتراضاً يعثره خلل واضح.

ومن هذا القبيل أيضاً تأتي الإشارة إلى الافتراضات التي تشكلت بشأن تحديد النظام الأمثل للوحدات الزمنية - أي هل يجب أن نفكر بالأساس بلغة الدقائق والساعات والأيام والشهور وأرباع السنين والسنين والعقود؟ ومما لا شك فيه أن هذا الأمر سيكون معتمداً على طبيعة المهمة ونوع التعلم المتاح. ولكن الافتراض الأمثل يفيد بأن على المرء اختيار وحدات زمنية متوسطة المدى يقوم خلالها بالتقييم على أن يعطي لنفسه متسعاً من الوقت للتأكد من نجاح الحل المقترح من عدم نجاحه بحيث لا تطول تلك الفترة بشكل كبير يجعل المرء مستمراً في تفعيل حل تبين عدم نجاحه.

إن قائد التعلم، عندما تسند إليه مهمة معينة يكون لزاماً عليه أن يقدم تصوراً أنياً لمتوسط الفترة الزمنية وأن هذا التصور سوف يختلف باختلاف المواقف. وبما أن العالم يزداد تعقداً فإننا سنكون أقل قدرة على الاعتماد على وحدات زمنية موحدة مثل أرباع السنين أو السنين. ولأن الوقت يحمل العديد من المعاني الرمزية ولأنه يحتل مكانة بالغة الأهمية بالنسبة لتصرفاتنا اليومية فإن القائد الذي لديه ميول للتعلم يجب أن يكون واعياً تماماً بافتراضاته الخاصة حول الوقت ويجعلها واضحة أمام الآخرين.

٧- الالتزام بالاتصال المفتوح والكامل فيما يتعلق بالمهمة:

يجب أن تقوم ثقافة التعلم على الافتراض القائل بأن الاتصال والمعلومات هي أمور مهمة وجوهرية لضمان رفاهية المنظمة، ولذا يجب أن توفر تلك الثقافة نظام اتصال متعدد القنوات يسمح لكل فرد بالاتصال بغيره من الموظفين. ولا يعني هذا الأمر أن تلك القنوات ستقع جميعها في حيز الاستخدام أو أن قناة بعينها ستكون هي وسيلة الاتصال الوحيدة المستخدمة للقيام بجميع الأمور. وعلى العكس فإن ما يعنيه هذا

الأمر هو أنه يتعين على الجميع أن يكونوا قادرين على الاتصال بغيرهم من الموظفين وأن يفترض كل امرئ بأن قول الحقيقة قدر المستطاع هو أمر إيجابي بل محبذ.

إن مبدأ الانفتاح لا يعني تعليق المرء لجميع القوانين الثقافية التي يتعين عليه مواجهتها وأن يتبنى تعريفاً آخر للانفتاح يكافئ القول «تصرف ولا تبالي»، فهناك دليل كاف على أن مثل ذلك الانفتاح بين الأشخاص قد يتسبب في وقوع مشاكل كبيرة على نطاق التسلسل الوظيفي وفي الأطر المشتركة بين الثقافات. بل إن مبدأ الانفتاح يعني أن المرء يتعين عليه أن يكون حساساً تجاه المعلومات المتعلقة بالمهمة وأن يكون متفتحاً قدر المستطاع بخصوص تداول هذه المعلومات. فأحد أهم الأدوار التي ستكون مخولة للقائد الذي لديه ميول للتعلم هي تعيين الحد الأدنى الذي يتعين أن يكون عليه نظام الاتصال في أي مهمة من المهام وأن يحدد أي المعلومات ضرورية للعملية التعليمية ولتقديم حلول فعالة للمشاكل، فالمعلومات المتزايدة ليست بالضرورة مؤشراً جيداً لأنه كلما زاد حجم معارفنا زاد حجم التساؤلات التي نطرحها حول ما لا نعرفه. وعلى أي حال فإنه، إذا انتهى المطاف بشبكة الاتصال المطلق إلى تحميل كل فرد بالمعلومات فإن قنوات معينة قد تنفلق طواعية بشكل مؤقت، ولكن الافتراض الذي يقضي بأن الفرد بإمكانه الاتصال بغيره من داخل النظام لا بد أن يظل كما هو دون تغيير.

إنه لا يتسنى لشبكة اتصالات مترابطة تمام الترابط أن تتجح إلا في ظل درجة عالية من الثقة أو على الأقل درجة عالية من الألفة الوظيفية بين جميع المشاركين. فالثقة العالية تُعد بشكل جزئي مهمة افتراضات القائد التي تقضي بأن جميع الموظفين يمكن الوثوق بهم ويمكن أن تكون لديهم نوايا بناءة. إن الألفة الوظيفية العالية هي مهمة القائد الذي يستقدم موظفين متعاونين ووحدات مترابطة بدرجة كافية تسمح لهم بنشر روح الألفة بينهم.

إن بناء هيكل اتصال فعال هو عمل له آثاره على الافتراضات الخاصة بمفهوم الفضاء داخل المنظمة، فالترتيب الذي يهدف إلى تقديم الدعم للتعليم من المحتمل أن يشكل هيكلًا للفضاء الذي يتسم بالمرونة والذي يمكن تصميمه وأيضاً إعادة تصميمه كلما تغيرت متطلبات الاتصال (ستيل 1986، Steele 1973).

٨- الالتزام بالتنوع؛

إن البيئة كلما كانت مضطربة زاد احتمال امتلاك المنظمة المتغيرة للموارد التي تمكنها من مجاراة الأحداث غير المتوقعة، ولذا فإنه يتعين على القائد الذي لديه ميول

للتعلم أن يحفز الآخرين على القيام بالتغيير وأن ينشر الافتراض القائل بأن التغيير أمر مرغوب فيه على المستوى الفردي وعلى مستوى المجموعات الفرعية أيضاً. ومن المحتّم أن ينتج عن مثل ذلك التغيير ثقافات فرعية تكون في النهاية مصدراً مهماً من مصادر التعلم والابتكار.

وحتى يكون التغيير مصدراً من مصادر التعلم فإن الثقافات الفرعية يجب أن تكون مترابطة ويجب أن تعرف فيما بينها قيمة بعضها بشكل كاف حتى يتسنى لها تبادل الثقافة واللغة فيما بينها. ومن ثم فالمهمة الأساسية للقائد الذي لديه ميول للتعلم تتمثل في ضمان تحقيق اتصال جيد وتفاهم واضح بين الثقافات داخل المنظمة. لا يعني القيام بالتغيير غرض الطرف عن الأجزاء العديدة للنظام لتدير نفسها دون تنسيق، ولذا فالقيادة التي تتبنى سياسة عدم التدخل هي قيادة غير ناجحة لأن حماية المجموعات الفرعية والثقافات الفرعية لمصالحهما الشخصية أمر متأصل فيهما. ومن ثم فإن البحث عن أفضل الحلول لإجراء التغيير يتطلب آليات تنسيق عالية وفهما متبادلاً للثقافة.

٩- الالتزام بالتفكير المنظم؛

بما أن العالم يصبح أكثر تعقيداً وترابطاً، فإن القدرة على التفكير بشكل منتظم وتحليل مجالات القوى، وفهم تأثيراتها السببية المشتركة وتجاهل المنطق البسيط للسبب الخطي لصالح الأنظمة العقلية المعقدة، تصبح أكثر أهمية للتعلم. فهناك العديد من أشكال التفكير المنظم مثل «التفكير النظامي» التي نشرها سينج Senge (١٩٩٠) وستيرمان Sterman (٢٠٠) حيث كان منها التفكير النظامي في علم الأحياء والتفكير النظامي في طب الأسرة. وهلم جرا... فالقائد الذي لديه ميول للتعلم يجب عليه أن يؤمن بأن العالم معقد بطبيعته، ولا يسير على وتيرة واحدة، ومتربط، ومتضمن لمحددات كثيرة بمعنى أن معظم الأشياء تتحكم فيها أسباب كثيرة.

١٠- الالتزام بالتحليل الثقافي لفهم العالم وتحسينه؛

يجب أن تستوعب الثقافة المتلقية للعلم مفهوم الثقافة كما يجب أن تكون لدى القائد الذي لديه ميول للتعلم الرغبة والقدرة على التعايش مع الثقافة على النحو الذي سنوضحه في الحالة الدراسية التالية:

حالة دراسية؛ شركة ساب كومبيتك Saab Combitech:

تُعد الندوة التي عقدت في عام ١٩٩٧ والتي أدارتها شركة ساب كومبيتك وفرع البحث والتطوير في الشركة ومديرها بير رزبرج Per Risberg، مثالا جيدا على التدخل الثقافي في خدمة التعلم التنظيمي. وكانت الشركة تتكون من سبع وحدات بحثية منفصلة تعمل جميعها وفق تكنولوجيا مختلفة مثل تطوير أنظمة التدريب المعقدة والعتاد المادي العسكري والأجهزة الإلكترونية الخاصة بسلاح البحرية وتكنولوجيا الفضاء وتكنولوجيا الاستكشافات الفضائية. وقد استطاعت هذه الوحدات أن تشكل ثقافتها الفرعية بنفسها تأسيساً على ما تقوم به من مهام في مجال التكنولوجيا التي تعمل فيها وكذلك استناداً إلى مهام موظفيها. وكانت علاقة الوحدات بعضها البعض علاقة حميمة إلا أنها لم تستطع أن تفهم إحداها الأخرى فهما مطلقاً يضمن لها اكتشاف سبل تطوير نفسها إذا ما حدث بينهما تبادل أكبر في الرؤى التنظيمية والتكنولوجية.

لقد استعان رزبرج بي لمساعدته على تصميم نوع من الوساطة من شأنه تعليم المئات من أعضاء هذه المجموعات أمور متعلقة بالثقافة وتقديم يد العون لهم حتى يألفوا ثقافة بعضهم بشكل أكبر. ولذا كان على المجموعة أن تقرأ بعض الأجزاء الخاصة من كتاب الثقافة الخاص بي قبل بداية الحلقة وأن يكتبوا لي خطاباً يعقدون فيه مقارنة بين أنفسهم وبين شركة المعدات الرقمية وشركة سيبا-جايجي ويدونون بعض الملاحظات على ثقافتهم.

ولقد جعلتهم في اليوم الأول يتعرفون على نموذج الثقافة وأوردت لهم مزيداً من الأمثلة ثم استعرضت تحليلهم لهذه الأمثلة. بعد ذلك طلبت من كل مجموعة أن تحضر اثنين من المتطوعين ليقوموا بدور "أخصائي علوم إنسانية" ينتقل كل منهم للعمل داخل المجموعة الأخرى ليقفوا على حقيقة ثقافتها. وقد زودتهم بعدد من الأبعاد التي تناولتها في الفصول من الخامس إلى التاسع ومنحتهم ساعات عدة يقومون خلالها بزيارة النتاج الصنفي للمجموعة وقيمها المعتمدة وافتراساتها الضمنية وتدوين ملاحظاتهم حولها والاستفسار عنها. وفي اليوم الثاني قرئت هذه التقارير في جلسة حضرها جميع الأعضاء، وبذا عرفت كل مجموعة كيف يُنظر إليها من قبل من قاموا بدور «أخصائي علم الإنسان» كما أنه أصبح لدينا جميعاً درجة عالية من الوعي بالافتراضات المشتركة والمختلفة عبر المجموعات.

أما اليوم الثالث فقد خصص لإجراء استطلاع منظم خلال الجلسة التي حضرها جميع الأعضاء حول طرق التكامل بين الوحدات البحثية وكيف يمكنهم مساعدة بعضهم بعضاً من خلال مزيد من المشاركة في مجال التكنولوجيا والمعرفة العملية. وفي تلك الليلة استضاف رزبرج الحضور لمأدبة عشاء برفقة أزواجهم أو زوجاتهم، وقد بدأت بمقبلات ثم الجلوس إلى طاولات عشاء طويلة. ولقد كان ذلك الحفل يحمل الكثير من الشعور بالخلل لأن العديد من موظفي شركة كومبيوتك لم يعرف بعضهم بعضاً معرفة جيدة، ولذا فقد شعر كل من زوجات الموظفين وأزواج الموظفات بعدم الارتياح وكنا جميعاً نشعر بالاستياء من تلك الأمسية الكئيبة.

وعلى أي حال، طلب منا رزبرج بعد انتهاء الدورة الأولى أن يتوجه كل منا إلى غرفته ويتبع التعليمات التي يجدها مكتوبة هناك، وعند وصولنا وجدنا صندوقاً فيه بعض الملابس الجديدة - كالقمصان المصبوغة والسرراويل الفضفاضة والنعال وعصابات الرأس! وكان علينا أن نرتدي هذه الملابس ونتجه إلى ساحة انتظار السيارات حيث وجدنا أجهزة صوتية ضخمة، وقد طلب منا بعد ذلك أن نشكل صفوفاً منتظمة لتتلقى دروساً في الرقص على يد مدرب رقص - يعلمنا بعض الخطوات البسيطة التي يمكن للجميع إتقانها. بعد تذ شغل القائد مقطعاً من الموسيقى الإيقاعية ومن ثم أخذنا نؤدي الخطوات المطلوبة حتى تمكنا بالفعل من الرقص والاستمتاع بتلك الخطوات. وهكذا بدأنا نشعر بالارتياح وأن يتعرف بعضنا بعضاً عبر تلك الطريقة البدائية للغاية. ولذا فقد رقصنا سوياً لمدة عشرين دقيقة، بعدها طلب منا العودة لتناول العشاء. وتجادبنا جميعاً أطراف الحديث بحميمية شديدة.

كان العشاء عبارة عن بوفيه هندي ضخم جعلنا نتنقل حوله كثيراً: مما أدى إلى شعورنا بمزيد من الارتياح. ومع انتهاء هذه الأمسية ساد جو ملاء الضحك والبهجة وتبادل بطاقات التعريف الشخصية والتعهد باللقاء في المستقبل. وبذا فقد نجح رزبرج في خلق حدث «ثقافي» عزز بطريقة جميلة رغبته في أن تتعرف مجموعات البحث لديه ببعضها وأن تتعاون فيما بينها بصورة أكبر. ولم تتعرف المجموعة على ثقافة غيرها كمفهوم ولكنها تعرفت أيضاً على نظام ورشة العمل التي تستخدم الثقافة بصورة إبداعية من خلال تحفيز المجموعات على القيام بدور «أخصائي علم الإنسان».

كان التحول إلى النمط غير الرسمي «من خلال ارتداء الملابس الفريية» والرقص معاً أشبه بما قامت به شركة سيبيا - جايجي عندما قمنا جميعاً باللعب بالقوس

والنشاط أو الاشتراك في بعض الرياضات الأخرى التي أزالَت الفوارق الوظيفية بيننا خلال لقائنا السنوي. وكان رزبرج قد أدرك بأنه حتى على الرغم من أن تاريخ منظمته يعود إلى سنوات عديدة، فإن الأعضاء لم يعرف أحدهم الآخر معرفة جيدة ولذا فقد كانوا بحاجة لأن يجمعهم حدث ما لبناء نوع من الحميمية بينهم.

إلى أي مدى تتصل الأبعاد الأخرى بالموضوع؟

إن العديد من الأبعاد الأخرى يمكن تحليلها من حيث مدى كونها عاملاً مساعداً على التعلم أو معوقاً له، ولكن النتيجة غير واضحة بالنسبة لمعظم هذه الأبعاد. فبالنسبة للبعد الخاص بالفردية والتجمع على سبيل المثال، فإنه سيتضح أن كليهما يمكن تعليمه ولكن ربما تمثلت الطريقة الأمثل للتعلم في قبول الفكرة التي تقضي بأن كل نظام يجمع عناصر كل منهما وأن ثقافة التعلم سوف تكون الوحيدة التي تحقق الاستفادة المثلى من المنافسة الفردية وكذا الفريق المتعاون بشأن المهمة التي يتعين إنجازها. مثل هذا النقاش يمكن أن ينطبق أيضاً على البعد الخاص بالتوجه لأداء المهام في مقابل إقامة العلاقات. إذ يمكن أن يحقق النظام الأمثل للتعلم التوازن بين البعدين وفق ما تتطلبه المهمة بدلاً من اختيارهما معاً.

وفيما يتعلق بمستوى التدرج الوظيفي وسلطة الفرد والسلطة الأبوية ومستوى المشاركة فهي جميعاً مسائل تتعلق بنوع المهمة ونمط التعليم المطلوب والظروف المحيطة. فقد رأينا في المثال الذي عرضناه لشركة ألفا للطاقة أن معرفة المخاطر البيئية وكيفية التعامل معها هي معرفة تُكتسب بالأساس في إطار برنامج سلطوي هرمي بدرجة كبيرة، ولكن عملية التعلم، باعتبارها خبرة تتراكم في هذا الحقل، قد تحولت إلى عملية إبداع داخلي والتي انتشرت بعد ذلك لتشمل جميع أرجاء المنظمة. إن الحلول الإبداعية للمشكلات البيئية والصحية والأمنية تم تحليلها وعرضها في شرائط فيديو وتدوالها بين موظفي المنظمة. كما تم تخصيص مكافأة شهرية تلتقي خلالها الفرق الناجحة بالإدارة العليا ليناقشوا «كيفية قيامهم بذلك» بهدف توصيل هذه الحلول للفرق الأخرى.

يجب علينا في النهاية أن ندرك أنه حتى مفهوم التعلم قد صُيغ بافتراضات ثقافية وأنه قد يعني أشياء مختلفة تماماً بالنسبة لثقافات أساسية وثقافات فرعية مختلفة. فالأبعاد التي أدرجتها فيما تقدم لا تعكس سوى فهمي الشخصي للثقافة؛ ولذا يجب أن يُنظر إليها على أنها تقدير تقريبي أولي فقط لما يجب على ثقافة التعلم أن تركز عليه.

إننا كلما قمنا بالمزيد من البحوث على المستوى الدولي والمنظمتي والمجموعات الفرعية ظهرت أبعاد أخرى على السطح. وعلى أي حال، ليس هناك ما يؤكد على أن بعض التفسير المفاهيمي حول كيفية تحفيز منظمتنا على التعلم وعلى نقل التعلم تتحول إلى قضية لها الأولوية. وأنه لا يمكننا الوقوف على حقيقة ذلك الأمر دون التعامل مع المشكلة المفاهيمية المعقدة التي تدور حول معرفة الكيفية التي تصبح بها الثقافة نفسها نظاماً تعليمياً ثابتاً.

وخلاصة القول: إن ثقافة التعلم يجب أن تفترض التالي:

- إدارة العالم أمر ممكن.
- يجدر بالإنسان أن يوجد حلولاً مسبقة للمشاكل.
- الواقع والحقيقة يجب التعرف عليهما بشكل فعلي.
- الطبيعة البشرية هي طبيعة خيرة بالأساس وهي على أي حال متقلبة.
- أفضل أنواع الأفق الزمني يكون ما بين المستقبل البعيد والمستقبل القريب.
- أفضل وحدات الزمن هي الوحدات ذات المدى المتوسط.
- المعلومات الدقيقة والمناسبة يجب أن تكون قابلة للتدفق بحرية داخل شبكة شديدة الترابط.
- الوحدات المتنوعة والمترابطة هي وحدات مرغوب فيها.
- وأخيراً يجب أن يحكم ثقافة التعلم الافتراض الذي يقضي بأن العالم بطبيعته عبارة عن حقل معقد من العوامل المترابطة التي تكون فيها المسببات والمحددات المتعددة مرجحة أكثر من الأسباب الخطية أو البسيطة.
- واستناداً إلى ذلك فإن دور القيادة التعليمية التوجه داخل عالم مضطرب يتمثل في تعزيز أنماط الافتراضات هذه. إذ يتعين على القادة أنفسهم، في المقام الأول، التمسك بمثل هذه الافتراضات وأن يصبحوا متعلمين ثم قادرين على إدراك السلوك ومكافأته بشكل منتظم بناءً على تلك الافتراضات.

إنه من الممكن تقييم أداء برامج مثل إدارة الجودة الشاملة من حيث استنادها إلى الافتراضات الموضحة عاليه من عدمه. فالقيم المعلنة وكذا المعتقدات المقررة لمثل هذه الحلول غالباً ما تخفي افتراضات لا تناسب في الحقيقة هذا النوع من التعلم الذي

سبق تناوله. فإن لم يدرك القادة الأساس الثقافي لما يقومون به أو كانوا غير مدركين لافتراضات المجموعة التي يفرضون عليها حلولاً جديدة، فسيكونون عندئذ عرضة للإخفاق. ولذا يجب على القادة الذين لديهم ميل للتعليم أن يحرصوا على البحث في ذاتهم حتى يحددوا القوالب العقلية والافتراضات الخاصة بهم قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

دور قائد التعلم في المواقف التنظيمية المختلفة:

بعد أن تناولت الخصائص العامة لثقافة التعلم وآثارها المترتبة على القائد المتعلم بشكل عام، أنقل الآن إلى تناول بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في المراحل المختلفة للتطور التنظيمي. وهكذا فإن التعلم بوصفه معضلة سيختلف باختلاف المراحل الثقافية.

القيادة ومرحلة تكوين الثقافة:

يعمل القائد داخل أي من المنظمات النامية على تبرير افتراضاتهم الخاصة وغرسها تدريجياً وبشكل متصل في مهام المجموعة وأهدافها وهيكلها وإجراءات العمل الخاصة بها. وسواء أطلقنا على هذه الافتراضات عبارة المعتقدات الإرشادية أو النظريات المستخدمة أو النماذج العقلية أو المبادئ الأساسية أو الرؤى التوجيهية التي يعمل المؤسسون وفقاً لها، فإن هناك احتمالاً بأن تصبح هذه الافتراضات عناصر أساسية للثقافة الناشئة للمنظمة.

ولا يتعين على القائد أو المؤسس، في إطار ذلك العالم المتغير باطراد، أن تكون لديه رؤية فحسب، بل يتعين عليه أيضاً أن يكون قادراً على فرض هذه الثقافة وتطويرها حسب تغير الظروف الخارجية. ونظراً لأن الأعضاء الجدد في منظمة ما يقدمون إليها وهم يحملون في جعبتهم تجارب ثقافية وتنظيمية مسبقة، فإنه لا يمكن صياغة مجموعة من الافتراضات إلا في صورة رسائل صريحة ومتسقة تظهر عندما تواجه المجموعة معضلاتها الخاصة وتتعامل معها. ولذا فإن القائد الذي يشكل الثقافة بحاجة إلى أن يتسم بالمتابعة والصبر. ويجب عليه كذلك بصفته متعلماً أن يكون مرناً ومستعداً للتغيير.

وبتطوير المجموعات والمنظمات، تظهر قضايا وجدانية رئيسية معينة تتعلق بالاعتماد على القائد والعلاقات بين الأقران وكذا كيفية العمل بشكل فعال، ونجد في كل مرحلة من مراحل تطور المجموعة هذه أن القائد بحاجة لأن يساعد المجموعة

في تحديد القضايا والتعامل معها. ومن ثم يجب عليه، خلال هذه المراحل، استيعاب واحتواء حالة القلق التي تعتري الزملاء عندما لا تسير الأمور على ما يرام (هيرشهورن 1988: Hirschhorn، شاين 1983: Schein، فروست 2003: Frost). وقد لا يكون لدى القائد إجابة إلا أنه يجب عليه أثناء محاولاته للتوصل إلى إجابة أن يرسي حالة من الاستقرار والطمأنينة بشكل مؤقت، فمهمة احتواء حالة القلق هذه هي مسألة مهمة وخاصة خلال فترات التعلم عندما يتعين الإقلاع عن العادات والوسائل التعليمية القديمة قبل تعلم العادات الجديدة. وإذا أصبح العالم أكثر تغيراً فقد تظل حالة القلق تلك حالة دائمة مما يتطلب استمرار القائد في القيام بدور مساند.

إن احتواء حالة القلق هذه تعد مسألة مهمة خاصة بالنسبة لرجال الأعمال ومؤسساتها. فالصدمات التي يحدثها النمو تبدو متسقة وشديدة القوة لدرجة أن المجموعة لن تقوى على اجتياز مراحل النمو الأولى بل ستخفق فيها ما لم يكن هناك قائد قوي يؤدي دوراً ماصاً لصدمات القلق والمخاطر. ويساعد ذلك الوضع في أن يتمكن القائد زمام الأمور حيث يدرك الجميع إذ ذاك أن المؤسس يعرض نفسه في حقيقة الأمر إلى مخاطرة مالية شخصية كبيرة، غير أن التملك لا يخلق القدرة على امتصاص القلق بصورة تلقائية. وكما أوضح فروست (2002) Frost بشكل مقنع فإن كل المنظمات تصنع بعض السموم لتصبح جزءاً من وظيفتها الطبيعية. ومن ثم يجب على القادة توفير أو إيجاد وظيفة ماص للسموم وإزالتها حتى تتمكن منظماتهم من التعلم.

وتتمثل الأجندة المعقدة للتعلم في نظر القادة المؤسسين في كيفية الإعراب عن رؤاهم بوضوح وقوة في آن واحد وعن كيفية الاستعداد للتغيير لأن هذه الرؤية لا تتلاءم مع بيئة مضطربة.

القيادة في منظمات منتصف العمر:

إنه متى تتمكن المنظمة من تكوين تاريخ ضخم لنشاطها فإن ثقافتها سبباً أكثر من كونها علة. فالثقافة الآن تؤثر في الإستراتيجية والهيكل والإجراءات والطرق التي يتصل بها أفراد المجموعة بعضهم ببعض، ومن ثم تصبح الثقافة عاملاً مؤثراً على قدرة الأعضاء على الفهم والتفكير ببعض الميول بالإضافة إلى أن العوامل الموقفية سيكون لها تأثير في سلوك الأعضاء. ولأن الثقافة تؤدي دوراً كبيراً في تقليل حالة القلق فإن التشبث بها سيظل قائماً حتى ولو أصبحت تعاني خلالاً وظيفياً فيما يتعلق بالفرص والقيود البيئية.

وعلى أي حال، فإن منظمات منتصف العمر هذه تعكس نموذجين مختلفين بالأساس. حيث تطور بعضها، الذي يخضع لجيل أو أكثر من المديرين، ثقافة شديدة الترابط على الرغم من أنها قد أصبحت شركات كبيرة أو متعددة الفروع: في حين يسمح البعض الآخر بنمو الافتراضات الثقافية وتنوعها ولذا يمكن وصفها بأنها شركات متنوعة ثقافياً من ناحية مجال عملها ووحداتها المهنية والجغرافية وحتى التسلسل الوظيفي داخلها. وتعتمد كيفية إدارة القادة للثقافة في تلك المرحلة من التطور الوظيفي على معرفة أي النماذج يستوعبونها وأياً الأفضل مستقبلاً من وجهة نظرهم.

ويحتاج القادة، إضافة إلى ذلك، أن تكون لديهم الرؤية والمهارة اللازمة لمساعدة المنظمة على التطور إلى الشكل الذي يجعلها أكثر فعالية في المستقبل. وقد يعني ذلك زيادة التنوع الثقافي في بعض الحالات، مما يُنذر بالقضاء على بعض أشكال الاتساق التي ربما تكونت خلال مرحلة النمو؛ وربما كان المقصود بذلك في بعض الحالات الأخرى، دفع مجموعة متنوعة من الوحدات التنظيمية على التعاون فيما بينها وإملاء افتراضات مشتركة جديدة عليهم. وفي أي من الحالتين فإن القائد لابد أن يتوافر فيه التالي: (١) أن يكون قادراً على تحليل الثقافة تحليلًا مفصلاً حتى يعرف أي الافتراضات الثقافية تساعد على الوفاء بمهمة المنظمة وأياًها يعيق الوفاء بها، (٢) أن يتمتع بمهارات التدخل للقيام بالتغييرات المنشودة.

إن معظم التحليلات النظرية لكيفية مساعدة المنظمة على اجتياز هذه المرحلة تؤكد أن القائد لابد أن يكون لديه تبصر خاص بالأمور ورؤى واضحة ومهارة في الإعراب عنها والتواصل مع الآخرين وتنفيذ رؤاه، ولكن هذه التحليلات لا تتضمن شيئاً عن كيفية توصيل منظمة ما إلى مثل ذلك القائد. ومن المحتمل بالنسبة لمنظمات الولايات المتحدة على وجه الخصوص أن يؤدي أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين دوراً حاسماً في هذه العملية، إلا أن المنظمة إن كانت تتبنى ثقافة متأصلة فيها فإن مجلس إدارتها قد يتشكل حصرياً من أناس يشاركون المؤسس رؤاه. ونتيجة لذلك فإنه قد لا يتسنى القيام بتغييرات حقيقية في توجه المنظمة حتى تجتاز المنظمة صعوبات حقيقية في البقاء ومن ثم تشرع في البحث عن شخص يحمل افتراضات مختلفة كي يتولى قيادتها.

القيادة في منظمات ناضجة ومنظمات متدهورة؛

إذا كانت المنظمات الناضجة قد طورت ثقافة موحدة وقوية فإن تلك الثقافة تحدد إذ ذاك جميع الأمور حتى نموذج القيادة الذي يجب التفكير فيه أو السلوك البطولي

أو المخزي وكيفية تحديد السلطة والقوة وإدارتهما. وهكذا فإن ما أحدثته القيادة الآن إما أن يخلد نفسه عشوائياً أو يضع مفاهيم جديدة للقيادة والتي قد لا تتضمن الافتراضات المنظمة للمشاريع التي وضعت الأساس للمنظمة في بداية الأمر. ومن ثم تتمثل أولى المشاكل التي تواجه المنظمة الناضجة وربما المتدهورة كذلك في إيجاد طريقة لتمكين المنظمة من التغلب على بعض الافتراضات الثقافية المعوَّقة.

إنه من الممكن أن يأتي القادة القادرون على التعامل مع مثل ذلك التغيير الثقافي من داخل المنظمة إذا نظروا إلى عناصر الثقافة بموضوعية وتبصر. وعلى أي حال، فإن الإدارة العليا المختارة رسمياً لمنظمة ما قد لا يكون لديها الرغبة أو القدرة على تزويد المنظمة بمثل هذا النوع من قيادة التغيير الثقافي. أما إذا كان القائد مفروضاً على المنظمة من خارجها فإنه يتعين في هذه الحالة أن يكون لديه مهارة التشخيص الدقيق للثقافة التي تحكم المنظمة وتحديد أي العناصر تتأقلم معها وأياً يمثل معضلة أمام التأقلم المستقبلي وكيفية القيام بالتغييرات اللازمة.

ومن هذا المنظور فإن القيادة هي في المقام الأول القدرة على سيطرة المرء على ثقافته التنظيمية الخاصة والقدرة على استيعابها والتفكير في طرق القيام بأشياء تختلف عما تقتضيه الافتراضات الحالية. وللقيام بذلك الدور كما ينبغي فإنه يتعين على القادة الذين لديهم ميول للتعليم أن يكونوا ثانويين بعض الشيء وأيضاً متعمقين بعض الشيء في البيئة الخارجية للمنظمة. كما يجب في الوقت نفسه أن يكون قادة التعلم على اتصال تام بأجزاء المنظمة التي تتصل بدورها بالبيئة - التي تضم المبيعات والمشتريات والتسويق والعلاقات العامة وإدارة الشؤون القانونية والمالية وإدارة البحث والتطوير. وينبغي على القادة الذين لديهم ميول للتعليم أن تكون لديهم القدرة على الاستماع لما يأتي من هذه المصادر من معلومات مزعجة وتقييم آثارها على مستقبل المنظمة. ولن يتمكن أولئك القادة من الشروع في اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن بداية عملية التعلم.

ذكر الكثير حول حاجة القادة أن تكون لديهم رؤى ولم يُذكر سوى القليل عن حاجتهم إلى الاستماع والاستيعاب والبحث في ثانياً بيئة عملهم عن اتجاهات نحو التغيير وكذا بناء القدرة التنظيمية على التعلم. وعلى المستوى الإستراتيجي فقد أصبحت القدرة على رؤية التعقيد المطلق للمشاكل والاعتراف بها مسألة حاسمة على وجه الخصوص. فالقدرة على الإقرار بوجود هذا التعقيد قد تتطوي هي الأخرى على الرغبة والاستعداد الوجداني للاعتراف بوجود حالة من التشكك ومن ثم اعتماد منهج

التجريب وارتكاب الأخطاء المحتملة سبيلاً وحيداً للتعلم (مايكل 1985, Michael). وفي إطار استحواذ الرؤية القيادية علينا فإننا ربما نكون قد صعبنا على القائد الذي لديه ميول للتعلم مهمة الإقرار بأنه ليس لديه رؤية واضحة وبأن المنظمة ككل سوف تكون مطالبة بالتعلم. وكما أوضحت مراراً وتكراراً فإنه لا فائدة تترجى من الرؤية إلا في حالة عدم ثقة المنظمة في وضعها وشعور الأعضاء بالقلق وبالحاجة إلى إيجاد حل لهذا الموقف. ومن ثم فإن الكثير مما يجب على القائد الذي لديه ميول للتعلم القيام به يحدث حتى قبل أن تصبح الرؤية ذات صلة بالموضوع.

القيادة والثقافة في عمليات الاندماج والاستحواذ:

عندما تقرر إدارة شركة ما الاندماج مع شركة أخرى أو حيازتها فإنها تتأكد في العادة من وضعها المالي وموقفها السوقي وقوة إدارتها وغيرها من النواحي الملموسة التي تتعلق بوضع الشركة الأخرى. وعلى أي حال، فإن هناك جوانب قلما يتم التأكد منها وهي تلك التي ربما اعتبرت نواحي ثقافية مثل: فلسفة الشركة أو أسلوبها وأصلها التقني وهيكلها وطرق تشغيلها والتي ربما قدمت الدليل على افتراضاتها الأساسية إزاء مهمتها ومستقبلها. هذا بالإضافة إلى أن الثقافة إذا حددت الإستراتيجية فإن عدم التوافق الثقافي في السعي وراء عملية تملك أو اندماج يعد مخاطرة كبيرة لا تقل عن المخاطر المالية أو مخاطر المنتج أو عدم الملائمة للسوق (بونو وبوديتش 1989, Buono and Bowditch, 1990; COS, 1990; ماكمانوس وهيرجيرت MacManus and Hergert, 1988).

وعلى سبيل المثال، قامت شركة جنرال فودز في مرحلة ما من مراحل تاريخها بشراء بيرجر تشيف Burger Chef، وهي إحدى سلاسل مطاعم الهمبورغر، إلا أنه على الرغم من الجهود المشتركة لم تستطع شركة جنرال فودز أن تحقق أرباحاً من وراء امتلاكها لهذه السلسلة. وذلك لأن شركة جنرال فودز لم تتوقع أن يترك العديد من أفضل مديري بيرجر تشيف العمل؛ لأن فلسفة جنرال فودز لم ترق لهم، ولذا قامت الشركة بتعيين بعض مديريها لإدارة المشروع الجديد بدلاً من تعيين مديري جدد ذوي خبرة في مجال الوجبات السريعة. وكان هذا الأمر هو الخطأ الثاني الذي ارتكبه الشركة حيث فشل هؤلاء المديرون في فهم تقنية مجال الوجبات السريعة ومن ثم عجزوا عن الاستفادة من العديد من تقنيات التسويق التي كانت قد أثبتت فعاليتها في الشركة الأم. وثالثاً فرضت شركة جنرال فودز العديد من الأنظمة والإجراءات

الرقابية التي كانت قد أثبتت على مر التاريخ جدوى تطبيقها: وهذه الأمور هي التي رفعت تكاليف تشغيل هذه السلسلة بدرجة كبيرة. واكتشف مديرو الشركة الأم أنهم لن يستطيعوا فهم عمليات تسويق منتجات الشركة فهما تاماً ولذا فلن يعرفوا متطلبات إدارة مثل هذا النوع من الأعمال بشكل مفيد. ولذا أقدمت شركة جنرال فودز في نهاية المطاف على بيع بيرجر تشيف بعد أن خسرت جراء ذلك ملايين الدولارات التي أنفقتها على مدار عشر سنوات.

ويبين أحد الأمثلة الأخرى تضارب مجموعتين من الافتراضات التي نشأت حول السلطة، حيث يُذكر أنه كانت هناك شركة من الجيل الأول، وكان يدير هذه الشركة أحد مؤسسيها الذي كان قد غرس فيها معتقدات قوية تفيد بأن نجاح المرء مرهون بالحث على اتخاذ المبادرات والمناداة بالمساواة بين البشر، وقد اشترى هذه الشركة شركة أخرى من الجيل الأول أيضاً وكان يديرها مدير أوتوقراطي قوي قد درّب موظفيه على إظهار درجة عالية من النظام والسمية. وقد أرادت الشركة المشتريّة بل كانت في حاجة إلى تلك الموهبة الإدارية التي حصلت عليها بالفعل. إلا أنه بعد مرور سنة واحدة من الشراء أقدم معظم هؤلاء المديرين الذين قدموا لهذه الشركة على ترك العمل فيها لأنهم: لم يستطيعوا التكيف مع الأسلوب الاستبدادي الرسمي للشركة الأم. ولم يستطع المدير الاستبدادي فهم السبب وراء حدوث هذا الأمر ولم يكن لديه إحساس بالفوارق الثقافية بين الشركتين.

والمدهش في هاتين الحالتين هو فقد الشركة المستحوذة للقدرة على تبصر ثقافتها التنظيمية وافتراضات اللاوعي لديها بشأن الطريقة التي يتعين وفقاً لها إدارة عمل ما.

ونرى في مثال ثالث نموذجاً للخطأ في التشخيص الثقافي، حيث أدركت إحدى شركات الولايات المتحدة الأمريكية أنها كانت على وشك أن تمتلكها مؤسسة بريطانية أكبر. وقامت الشركة بإعادة النظر في ثقافتها وخلصت إلى أن سيطرة الشركة البريطانية عليها لن يكون مستساغاً بالمرة. ولذا فقد وضعت الشركة مجموعة من الإجراءات التي جعلت منها شركة غير جذابة (وكانت هذه الإجراءات بمثابة أقراص السم) ووقفت في انتظار وضع يحد بمستقبل أفضل. وظهرت على مسرح الأحداث شركة أخرى فرنسية مشترياً مرتقباً يُعد كفوّاً لثقافة هذه الشركة وهو ما دفعها للموافقة على بيع أصولها لهذه الشركة الفرنسية. وبعد مرور ستة أشهر أرسلت الشركة الأم الفرنسية فريقاً إدارياً قضى على معظم شركة U.S. وفرض جميع

أنماط العمليات التي كانت أقل توافقاً من أي شيء تصورته الشركة الأمريكية ولكن بعد فوات الأوان.

وبعد دخول عمليات الاندماج أو التملك أو التنوع في مشاكل كرر المديرون قولهم بأن عدم التوافق الثقافي هو أساس هذه المشاكل، إلا أن هذه العوامل كانت قلما تؤخذ في الحسبان خلال عملية اتخاذ القرار الأولي. إذا فما دور القيادة في تلك المواقف؟ للإجابة عن هذا التساؤل يمكن تحديد أربع مهام حاسمة في هذا الصدد:

١- يجب على القادة فهم ثقافتهم فهماً تاماً كي يكونوا قادرين على تقصي نقاط عدم التوافق المحتملة مع ثقافة المنظمة الأخرى.

٢- يجب أن يكون القادة قادرين على فك رموز الثقافة الأخرى، والانخراط في الأشكال المختلفة لأنشطتها التي من شأنها أن تكشف لهم وللمنظمة الأخرى عن ماهية بعض افتراضاتها.

٣- يجب أن يمتلك القادة القدرة على الإعراب عن حالات التوافق أو عدم التوافق على النحو الذي يجعل الآخرين الذين ينخرطون في عملية اتخاذ القرار قادرين على فهم الحقائق الثقافية والتعامل معها.

٤- إن لم يكن القائد هو المدير التنفيذي فإنه يجب أن يكون قادراً على إقناع المدير التنفيذي أو الفريق التنفيذي على التعامل مع القضايا الثقافية بجدية.

يقوم أعضاء مجموعات التخطيط أو التملك في الغالب بتطوير رؤى عبر الثقافات تكون ضرورية لاتخاذ قرارات صائبة إزاء عمليات الاندماج والتملك إلا أنه تعوزهم المهارة اللازمة لإقناع كبار مديريهم بالتعامل مع قضايا الثقافة بجدية. أو أنهم، بدلا من ذلك، ينهمكون في عمليات سياسية تحول دون الوصول إلى الحقائق الثقافية حتى بعد اتخاذ القرارات الرئيسية. وعلى أي حال: تبرز عمليات التشخيص الثقافي التي تعتمد النمط الهامشي وقدرة المرء على التغلبي عن ثقافته الشخصية مرة ثانية لتصبح سمة أساسية للقائد الذي لديه ميول للتعلم.

القيادة والثقافة في إطار الشراكات، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية؛

تتطلب المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية تحليلاً ثقافياً أكثر مما تتطلبه عمليات الاندماج والتملك، لأن الحدود الدولية قد أصبحت مشتركة بدرجة كبيرة في

هذا العالم الذي يتجه بسرعة نحو العولمة. ولذا فإن فك رموز الاختلاف بين شركتين ضمن ثقافة قومية واحدة ليس بأكثر صعوبة من فك رموز كل من الفوارق القومية وفوارق الشركة عندما تتخبط إحداها في شراكة أو مشروع مشترك عبر حدود دولية (سالك 1997). وتكمن إحدى الصعوبات الخاصة التي تواجه هذه العملية في تحديد ما إذا جاز عزو هذه الفوارق إلى الثقافات التنظيمية أو الثقافات القومية. ومع ذلك فإن تحديد هذه المسألة أمر مهم: لأنه يجب على المرء أن يفترض أن احتمال تغيير المواصفات القومية ليس إلا احتمالاً ضعيفاً للغاية.

إن دور القيادة التي لديها ميول للتعلم في هذه المواقف هو نفسه الدور الذي تؤديه في عمليات الاندماج والتملك فيما عدا أن القادة في هذه المواقف يتعين عليهم التخلي عن هويتهم القومية. فشركة إسسوتشيم أوروبا Essochem Europe على سبيل المثال وهي الشركة الأوروبية التابعة لشركة إكسون Exxon لن تعثر مطلقاً على مديرين إقليميين لتتصيبهم في مجلس إدارتها لأنهم كانوا جميعاً «عاطفيون للغاية». كما أنهم لم يقبلوا أبداً الرأي السائد عن المديرين بأنهم نماذج من البشر غير عاطفية بطبيعتها ولم يكتشفوا أبداً أو حتى يقبلوا التسليم بأن ذلك الرأي مبني على الافتراضات التي جاؤوا بها من الشركة الأمريكية وظهر العديد من المنظمات التي تجعل من التكاليف الدولية مطلباً يشترط توفره في المدير العام المتطور، الذي يحمل الفكرة الواضحة التي تفيد بأن مثل تلك الخبرات تعد مسألة جوهرية إذا كان يتعين ظهور قادة يحملون معهم آفاقاً مستقبلية واسعة. وبمعنى آخر، يجب على القائد الذي لديه ميول للتعلم أن يصبح هامشياً ليس فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية فحسب، بل حتى فيما يتعلق بالثقافة القومية والعرقية.

مضامين اختيار القادة وتطويرهم:

لتلخيص هذه النقطة نقول إن تحليلنا للثقافة التنظيمية يوضح أن هناك تشابكاً بين القيادة وتكوين الثقافة ونشأتها وتحولها وفنائها، حيث كانت تصرفات القادة أداة تشكيل الثقافة في بادئ الأمر. كما أن القادة هم الذين يعمقون هذه الثقافة ويعززون وجودها. وعندما تصبح الثقافة مختلفة وظيفياً تبرز الحاجة للقيادة كي تساعد المجموعة على التخلي عن بعض افتراضاتها الثقافية وتتعلم افتراضات أخرى جديدة. مثل هذه التحولات تتطلب في بعض الأحيان لما قد يكون تدميراً متعمداً للعناصر الثقافية والتي تتطلب بدورها أن يكون لدى المرء القدرة على التغلب على افتراضاته

المسلّم بها حتى يقف على مستلزمات ضمان بقاء المجموعة وسلامتها، وأيضاً لتفعيل الأمور التي تمكّن المجموعة من صياغة افتراضات ثقافية جديدة. ومن هذا المنطلق فإن المجموعة لن تكون قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بدون قيادة. إذا فما متطلبات القائد من هذا المفهوم؟

١- الإدراك والتبصر

أولاً، يجب أن يكون القائد قادراً على استيعاب المشكلة وأن يكون متبصراً بالثقافة وبغناصر الخلل الوظيفي لديها. مثل هذا الإدراك ذو الحدود المتسعة قد يكون صعباً؛ لأنه يتطلب من المرء أن يرى نقاط ضعفه وأن يدرك أن دفاعاته لا تعجز عن مساعدته على السيطرة على حالة القلق التي قد تعتريه فحسب، بل ربما أعاقته جهوده نحو الفعالية القيادية. ولذا يتعين على مخططي التغيير الناجحين أن يكونوا على درجة كبيرة من الموضوعية في نظرهم لأنفسهم ولتنظمتهم. إذ تتولد هذه الدرجة من الموضوعية من قضاء فترات من حياتهم الوظيفية في مواقف مختلفة تمكّنهم من مقارنة ثقافات مختلفة والمفاضلة بينها. ومن ثم فإن العديد من المنظمات تؤكد في إطار تطويرها لقادة المستقبل على التجربة العالمية.

وكثيراً ما تمتد يد المساعدة للأفراد حتى يصيروا موضوعيين في نظرهم إلى أنفسهم وذلك من خلال توجيههم وتوفير العلاج النفسي لهم. وقد يظن المرء أن القادة بإمكانهم الاستفادة من عمليات مماثلة كبرامج التدريب والتطوير التي تؤكد التعلم الإختباري وتقييم الذات. ومن هذا المنظور يتعين على المرء أيضاً أن يلاحظ أن أحد أهم وظائف الاستشاريين الخارجيين أو أعضاء مجلس الإدارة تتمثل في تقديم ذلك النوع من التوجيه الذي يؤدي إلى تكوين رؤية ثقافية لدى المرء. ومن ثم فإن مساعدة الاستشاري للقائد على معرفة نفسه أهم بكثير من تقديم النصح لما يتعين على المنظمة القيام به. كما أن الاستشاري بإمكانه أيضاً أن يقوم بدور "المعالج الثقافي" الذي يساعد القائد على معرفة ماهية الثقافة وأي أجزائها لديه القابلية للتأقلم.

ولكي يصبح القادة موجهين بالتعلم، يحتاجون إلى الاعتراف، فهم بحاجة أيضاً للاعتراف إلى الاعتراف بجوانب القصور فيهم. إذ كلما أصبح العالم أكثر اضطراباً أصبح من الصعب تطوير رؤى واضحة. وعوضاً عن ذلك فسيكون لزاماً على القادة الاعتراف بعجزهم عن التوصل إلى إجابات عن مشاكلهم، والسيطرة على منظمتهم، واعتناق مبدأ التعلم من خلال المحاولة والخطأ، ودعم جهود الآخرين نحو التعلم.

٢- الدافعية:

لا تتطلب القيادة نفاذ بصيرة إزاء ديناميكيات الثقافة فحسب. ولكنها تتطلب أيضاً وجود الدافعية والمهارة ليكون للمرء دور في عملية الثقافة لديه. ولكي يتسنى للقيادة تغيير أي عنصر من عناصر الثقافة فإنه ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في إذابة جليدٍ منظمتهُم. وعملية إذابة الجليد هذه تتطلب من القادة عدم الإقرار بها، وهي حتماً عملية مؤلمة للعديد. ولذا يجب على القائد إيجاد طريقة يبلغ بها منظمته بأن الأمور لا تسير على ما يرام ومن ثم يجب، عند الضرورة، الحصول على مساعدة أعضاء من خارج المنظمة لتوصيل هذه الرسالة إلى المنظمة. مثل هذه الرغبة تتطلب قدرة فائقة على الاهتمام بالمنظمة بدرجة أكبر من اهتمامه بنفسه وتتطلب كذلك قدرة على تحفيز المجموعة على التفاني أو الالتزام بصورة أكبر من السعي وراء المصلحة الشخصية.

فإذا أصبحت حدود المنظمات أكثر تفككاً تثار قضية تحفيزية أخرى أقل وضوحاً من حيث الجهة التي يجب على القائد إظهار غاية ولأته لها - هل يتعين أن تكون المنظمة هي تلك الجهة أم النشاط أم الدولة أم بعض المجتمعات المهنية الأوسع المسئولة عن الكرة الأرضية وعن الإنسانية بمعناها الأشمل؟

٣- القوة الوجدانية:

يتطلب إذابة جليد إحدى المنظمات إيجاد حالة من الأمان النفسي. مما يعني أن القائد يجب أن يكون في حالة من الأمان النفسي تمكنه من استيعاب ما وسَّعه من حالات القلق التي تنتج عن التغيير بالإضافة إلى القدرة على أن يظل مسانداً للمنظمة خلال مرحلة التحول حتى ولو أصبح أعضاء المجموعة غاضبين ومثلوا عائقاً أمام التغيير. فالقائد عرضة لأن يستهدفه الغضب والنقد لأنه ينبغي عليه أن يظهر تحدياً لبعض مسلمات المجموعة. وهذا الأمر ربما اشتمل على مثل تلك التصرفات السلطوية الرمزية مثل إغلاق أحد أقسام الشركة التي كانت المصدر الأساسي لنموها ومصدر الفخر والإعزاز للعديد من موظفيها. وربما شمل أيضاً تسريح أو إحالة بعض الموظفين والأصدقاء القدامى الأوفياء والمخلصين للتقاعد. وأسوأ من ذلك كله أنها قد تشمل الرسالة التي تفيد بأن أكثر الافتراضات التي يقدها بعض المؤسسين هي افتراضات خاطئة في السياق المعاصر للمنظمة. إن الولاء والالتزام هاهنا لهما أهمية خاصة حتى يثبت القائد حرصه الصادق على رخاء المنظمة ككل حتى مع تعرض أجزاء

منها للتحدي. هذا وينبغي على القائد الذي لديه ميول للتعلم أن يتذكر أن التخلي عن عناصر ثقافية يتطلب من المرء القيام بقدر من المخاطرة - وهي المخاطرة بأن يكون المرء شديد القلق ويكون في النهاية في وضع أسوأ، ومع ذلك ينبغي أن تكون لديه القوة للتوغل في ذلك المعترك المجهول.

٤- القدرة على تغيير الافتراضات الثقافية؛

إذا تعين التخلي عن افتراض ما فإنه يجب استبداله أو إعادة صياغته في شكل آخر، وهذه المستولية تقع على عاتق القيادة التي لديها ميول للتعلم. وبمعنى آخر فإن القادة يجب أن تكون لديهم القدرة على الحث على القيام بـ «إعادة صياغة معرفية» من خلال الإعراب عن رؤى ومفاهيم جديدة وتسويقها أو توفير الظروف المناسبة للآخرين للتوصل إلى هذه المفاهيم الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتعين أن يكون لدى القادة القدرة على إظهار ومراجعة وتغيير بعض من الافتراضات الأساسية للمجموعة. هذه العملية لم تبدأ في شركة سيبا-جايجي إلا في صورة مشروع إعادة التوجيه التي أشرنا إليها في الفصل الثامن عشر من هذا الكتاب، حيث كان العديد من المديرين قد بدؤوا بتشككون في أن التزام المنظمة بالمنتجات التقنية التي تعتمد على العلم بإمكانها أن توفر الدعم للشركة على المدى البعيد. ولكن إلى الآن لم يظهر قائد قوي قادر على إقناع المنظمة بأن السلع المقدمة للمستهلك والتي يتم تسويقها عبر منظمات ذات توجه قوي للتعامل مع العملاء من الممكن أن تكون مصدر فخر للشركة.

٥- القدرة على المشاركة والمساهمة؛

تكمن المفارقة في القيادة التي لديها رغبة في التعلم في أن القائد لابد ألا يكون قادراً فحسب على قيادة الآخرين، بل لابد أن يكون لديه القابلية للاستماع وإشراك المجموعة في تفعيل وإنجاز رؤاها في المآزق الثقافية التي تواجهها، وأن يكون داعماً صادقاً في منهجه نحو التعلم والتغيير. فقادة الحركات الاجتماعية أو الدينية أو السياسية قد يعتمدون على الكاريزما الشخصية التي يمتلكونها ومن ثم يدفعون مؤيديهم إلى الانصياع لما يريدون. إلا أن قائد المنظمة يجب عليه أن يعمل مع المجموعة المتواجدة في ذلك الوقت لأن طبيعة عمله تعتمد على وجود موظفين يؤدون مهام المنظمة. ويجب أن يدرك القائد أن إعادة التحديد المعرفي يجب إجراؤه على عقول العديد من أعضاء المنظمة في نهاية الأمر. وأن ذلك لن يحدث إلا بعد اشتراكهم الفعال في العملية. ويجب على المنظمة بأسرها الوصول إلى درجة ما من الرؤية

الثاقبة وأن تقدم الباعث على التغيير قبل أن تقوم بأي تغيير حقيقي - هذه المشاركة يجب أن يحددها القائد نفسه.

إن القدرة على إشراك الآخرين والاستماع إليهم تحمي بدورها القادة من محاولة تغيير ما لا ينبغي تغييره. فعندما يُعين القادة من خارج المنظمة تصبح المسألة شائكة لأن بعض الافتراضات القائمة في المنظمة قد لا تلائم افتراضات القائد الشخصية في حين أنها ربما كان لها دور حاسم في نجاح المنظمة.

ملخص واستنتاجات؛

حاولت في هذا الفصل أن أبرز خصائص ثقافة التعلم وأثارها على قيادة الحقائق التي من شأنها أن تخلق مثل هذه الثقافة في عالم شديد الاضطراب والتقلب. حيث استعرضت قضايا التغيير الثقافي عبر المراحل الكبرى للتطور التنظيمي وركزت على دور القيادة في تطوير إستراتيجية الاندماج والاستحواذ. وكذا المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية.

ولقد بدا واضحاً أن قائد المستقبل يجب أن يكون لديه ميل أبدية للتعلم وهو الأمر الذي سيتطلب (١) مستويات جديدة للإدراك والرؤية الثاقبة لحقائق العالم والحقائق الخاصة بالشخص نفسه. (٢) معدلات استثنائية من الحث على تحمل الألم الحتمي الناتج عن التعلم والتغيير. وبخاصة في عالم متفكك يصعب على المرء تحديد إلى من سيكون ولاؤه. (٣) القوة الوجدانية التي تمكن المرء من التحكم في حالة القلق التي قد تنتابه أو تنتاب الآخرين كلما أصبح التعلم والتغيير طريقة حياة بدرجة كبيرة. (٤) مهارات جديدة في تحليل الافتراضات الثقافية وتغييرها. (٥) الرغبة والقدرة على إشراك الآخرين واستنباط إسهاماتهم.

إنه لا يمكن فرض التعلم والتغيير على الموظفين، فاشتراكاتهم وإسهاماتهم مطلوبة في تشخيص ما يجري من أمور ومعرفة الاجراء الذي يُتخذ حيالها. وكذا في التعلم وإحداث التغيير. فكلما أصبح العالم أكثر اضطراباً وغموضاً وصعوبة في السيطرة عليه، تعين إشراك جميع أعضاء الوحدة الاجتماعية المختصة بالتعليم في هذه العملية.

هذا ويجدر بنا في النهاية أن نعطي الثقافة المنظمة حقها، إذ هل بإمكاننا - بوصفنا فردين في منظمات ومهن وبوصفنا مديرين ومعلمين وباحثين وقادة في بعض

الأحيان - أن ندرك إلى أي مدى تكون تصوراتنا وأفكارنا ومشاعرنا محددة ثقافياً؟
إننا لا نستطيع في نهاية المطاف أن نحقق التوافق الثقافي اللازم للعيش في عالم
مضطرب ثقافياً ما لم نشاهد الافتراضات الثقافية المستقرة في أنفسنا. وفي النهاية
فإن الفهم والتعلم الثقافي ينطلقان من الرؤية الذاتية.

References:

1. Academy of Management Review. "Special Topic Forum on Time and Organizational I Research," 26(4), Oct. 2001.
2. Adorno, T., & others (1950). The authoritarian personality. New York: HarperCollins. Allan, J., Fairtlough, G., & Heinzen, B. (2002). The power of the tale. London: Wiley.
3. Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: Wiley.
4. Argyris, C. (1976). Increasing leadership effectiveness. New York: Wiley-Interscience.
5. Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). Action science. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco) CA: jossey-Bass.
7. Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley.
8. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.) (2000). Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Bailyn, L. (1978). Accommodation of work to family. In R. Rapoport & R. N. Rapoport (Eds.), Working couples. London: Routledge Kegan Paul.
10. Bailyn, L. (1982). The apprenticeship model of organizational career" A response to changes in the relationship between work and family. In P. A. Wallace (Ed.), Women in the workplace. Boston: Auburn House.
11. Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. Human Resource Management, 24, 129146-.
12. Bailyn, L. (1992). Changing the conditions of work: Implications for career development. In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Eds.), Career development in the 1990s: Theory and practice. Springfield, IL: Thomas.

13. Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold*. New York: Free Press.
14. Barley, S. R. (1984a). *The professional, the semi-professional, and the machine: The social implications of computer based imaging in radiology*. Unpublished doctoral dissertation, Sloan School of Management, MIT.
15. Barley, S. R. (1984b). *Technology as an occasion for structuration: Observations on CT scanners and the social order of radiology departments*. Cambridge, MA: Sloan School of Management, MIT.
16. Barley, S. R. (1988). *On technology, time, and social order*. In F. A. Dubinkas (Ed.), *Making time*. Philadelphia: Temple University Press, 145.
17. Bartunek, J. (1984). *Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order*. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372--
18. Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership* (rev. ed.). New York: Free Press.
19. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
20. Beckhard, R., & Dyer, W. G., Jr. (1983a). *Managing continuity in the family-owned business*. *Organizational Dynamics*, Summer, 512-.
21. Beckhard, R., & Dyer, W. G., Jr. (1983b). *Managing change in the family firm: Issues and strategies*. *Sloan Management Review*, 24(3), 5965-.
22. Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
23. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: HarperCollins.
24. Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). *A theory of group development*. *Human Relations*, 9, 415-437-.
25. Berg, P. O., & Kreiner, C. (1990). *Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources*. In P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts*. Hawthorne, NY: Walter de Gruyter.

26. Bion, W. R. (1959). Experiences in groups. London: Tavistock.
27. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf.
28. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1969). Building a dynamic organization through grid organization development. Reading, MA: Addison-Wesley.
29. Blake, R. R., Mouton, J. S., & McCanse, A. A. (1989). Change by design. Reading, MA: Addison-Wesley.
30. Bluedorn, A. C. (1997). Primary rhythms, information processing, and planning: Toward a strategic temporal technology. Technology Studies, 4, 136-.
31. Bluedorn, A. C. (2000). Time and organizational culture. In N. M. Ashkanazy, C.P.M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.
32. Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.) (1964). T-group theory and laboratory method. New York: Wiley.
33. Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). The human side of mergers and acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass.
34. Butterfield, E. (1982). China, alive in the bitter sea. New York: Times Books.
35. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA: Addison-Wesley.
36. Castaneda, C. (1968). The teachings of Don Juan. New York: Pocket Books.
37. Castaneda, C. (1972). Journey to Ixtlan. New York: Simon & Schuster.
38. Ciampa, D. (1992). Total quality: A user's guide for implementation. Reading, MA: Addison-Wesley.
39. Coghlan, D. (1996). Mapping the progress of change through organizational levels. Research in Organizational Change and Development, 9, 123150-.

40. Collins, J. C., & Porras, J.I. (1994). Built to last. New York: HarperBusiness.
41. Conger, J.A. (1989). The charismatic leader. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
42. COS (Centre for Organizational Studies) (1990). Mergers and acquisitions: Organizational and cultural issues. Barcelona, Spain: COS/Foundation Jose M. de Annzu.
43. Dandridge, T. C., Mitroff, I. I., & Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. Academy of Management Review, 5(1), 7782-.
44. Davis, S. M. (1984). Managing corporate culture. Cambridge, MA: Ballinger.
45. Davis, S., & Davidson, B. (1991). 2020 vision. New York: Simon & Schuster.
46. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.
47. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1999). The new corporate cultures. New York: Perseus.
48. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.
49. Donaldson, G., & Lorsch, J. W. (1983). Decision making at the top. New York: Basic Books.
50. Dougherty, D. (1990). Understanding new markets for new products. Strategic Management Journal, 11, 5978-.
51. Douglas, M. (1986). How institutions think. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
52. Dubinskas, F. A. (1988). Making time: Ethnographies of high-technology organizations. Philadelphia: Temple University Press.
53. Dyer, W. G., Jr. (1986). Culture change in family firms. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

54. Dyer, W. G., Jr. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221236-.
55. England, G. (1975). *The manager and his values*. Cambridge, MA: Ballinger.
56. Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
57. Festinger, L. A. (1957). *Theory of cognitive dissonance*. New York: HarperCollins.
58. Forrester, J. (1969). *Urban dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press.
59. Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston: Harvard Business School Press.
60. Gagliardi, P. (Ed.) (1990). *Symbols and artifaw: Views of the corporate landscape*. New York: Walter de Gruyter.
61. Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
62. Gersick, C.J.C. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 1036-.
63. Gerstein, M. S. (1987). *The technology connection: Strategy and change in the information age*. Reading, MA: Addison-Wesley.
64. Global Business Network (2002). *What's next' Exploring the new terrain for business*. Cambridge, MA: Perseus Books.
65. Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper Business.
66. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
67. Goffman, E. (1961). *Asylums*. New York: Doubleday Anchor.
68. Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. Hawthorne, NY: Aldine.
69. Grenier, R., & Metes, G. (1992). *Enterprise networking: Working together apart*. Maynard, MA: Digital Press.

71. Hall, E. T. (1959). The silent language. New York: Doubleday.
72. Hall, E. T. (1966). The hidden dimension. New York: Doubleday.
73. Hall, E. T. (1977). Beyond culture. New York: Doubleday.
74. Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A. (1993). The seven cultures of capitalism. New York: Doubleday Currency.
75. Hampden-Turner, C. M., & Trompenaars, F. (2000). Building cross-cultural competence. New York: Wiley.
76. Hanna, D. P. (1988). Designing organizations for high performance. Reading, MA.: Addison-Wesley.
77. Harbison, F., & Myers, C. A. (1959). Management in the industrial world. New York: McGraw-Hill.
78. Hatch, M.J. (1990). The symbolics of office design. In P. Gagliardi (Ed.), Symbols and artifacts. New York: Walter de Gruyter.
79. Havrylyshyn, B. (1980). Road maps to the future. Oxford, England: Pergamon Press.
80. Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly, 35, 930-.
81. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, Jan.-Feb., 5362-.
82. Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Somerville, I. (Eds.). (1999). Leading beyond the walls. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
83. Hirschhorn, L. (1988). The workplace within: Psychodynamics of organizational life. Cambridge, MA: MIT Press.
84. Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations. London: McGraw-Hill.
85. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage (1st ed. 1980).
86. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics, 16(4), 421-.

87. Holland, J. L. (1985). Making vocational choices (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
88. Homans, G. (1950). The human group. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
89. Jaques, E. (1982). The forms of time. London: Heinemann.
90. Jaques, E. (1989). Requisite organization. Arlington, VA: Cason Hall.
91. Johansen, R., & others (1991). Leading business teams. Reading, MA: Addison Wesley.
92. Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. Administrative Science Quarterly, 28, 454-467.
93. Jones, M. O., Moore, M. D., & Snyder, R. C. (Eds.). (1988). Inside organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
94. Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. (1984). The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
95. Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. (1987). Unstable at the top: Inside the troubled organization. New York: New American Library.
96. Kilmann, R. H., & Saxton, M. J. (1983). The Kilmann-Saxton culture gap survey. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
97. Kleiner, A. (2003). Who really matters. New York: Doubleday Currency.
98. Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. New York: HarpetCollins.
99. Koprowski, E. J. (1983). Cultural myths: Clues to effective management. Organizational Dynamics, Autumn, 395-411.
100. Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). Culture and performance. New York: Free Press.
101. Kunda, G. (1992). Engineering culture. Philadelphia, PA: Temple University Press.

102. Kuwada, K. (1991). Strategic learning. Graduate School of Business, Stanford University, Research Paper No. 1121, January.
103. Lawrence, E. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
104. Leavitt, H. J. (1986). Corporate pathfinders. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
105. Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. N. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), Readings in social psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston.
106. Lewis, G. (1988). Corporate strategy in action: The strategy process in British road services. London: Routledge.
107. Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.
108. Lorsch, J. W. (1985). Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change. In R. H. Kilnann, M. J. Saxton, R. Serpa, and associates, Gaining control of the corporate culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
109. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251.
110. Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations. Human Systems Management, 2, 246-258.
111. Louis, M. R. (1983). Organizations as culture bearing milieux. In L. R. Pondy & others (Eds.), Organizational symbolism. Greenwich, CT: JAI Press.
112. Malone, T. et al. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. Communications of the ACM, 30, 484-497.
113. Marun, J. (1982). Stories and scripts in organizational settings. In A. Hasrort & A. Isert (Eds.), Cognitive social psychology. New York: Elsevier.
114. Martin, J. (1991). A personal journey: From integration to differentiation to fragmentation to feminism. In P. Frost & others (Eds.), Reframing organizational culture. Thousand Oaks, CA: Sage.

115. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
116. Martin, J., & Powers, M. E. (1983). Truth or Corporate propaganda: The value of a good war story. In L. R. Pondy & others (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
117. Maruyama, M. (1974). Paradigmatology and its application to cross-disciplinary, cross-professional, and cross-cultural communication. *Dialectica*, 28, 135196-
118. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: HarperColiins.
119. McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
120. McManus, M. L., & Hergert, M. L. (1988). *Surviving merger and acquisition*. Glenview, IL Scott Foresman.
121. Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure* (Rev. ed.). New York: Free Press.
122. Michael, D. N. (1985). On learning to plan-and planning to learn. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
123. Michael, D. N. (1991). Leadership's shadow: The dilemma of denial. *Futures*, Jan./Feb., 6979-.
124. Miller, D. (1990). *The Icarus paradox*. New York: HarperColiins.
125. Mitroff, I.I., & Kilmann, R. H. (1975). Stories managers tell: A new rool for organizational problem solving. *Management Review*, 64(7), 1828-.
126. Mirroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1976). On organizational stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & L. Slevan (Eds.), *The management of organization design*. New York: Elsevier.
127. Neuhauser, P. C. (1993). *Corporate legends and lore*. Austin, TX: Peg. C. Neuhauser.

128. Onken, M. (1999). Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 231243-.
129. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
130. Ouchi, W. G., & Johnson, J. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23,293317-.
131. Packard, D. (1995). *The HP way*. New York: HarperCollins.
132. Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
133. Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
134. Pasmore, W. A., & Sherwood, J. J. (eds.) (1978). *Sociotechnical systems: A sourcebook*. La Jolla, CA: University Associates.
135. Pava, C.H.P. (1983). *Managing new office technology*. New York: Free Press.
136. Perin, C. (1991). The moral fabric of the office. In S. Bacharach, S. R. Barley, & P. S. Tolbert (Eds.), *Research in the sociology of organizations (special volume on the professions)*. Greenwich, CT: JAI Press.
137. Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Knopf.
138. Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: HarperColiins.
139. Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24,570581-.
140. Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. (Eds.). (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
141. Porras, J., & Collins, J. (1994). *Built to last*. New York: HarperBusiness.
142. Redding, S. G., & Martyn-Johns, T. A. (1979). Paradigm differences and their relation to management, with reference to Southeast Asia. In

- G. W. England, A. R. Neghandi, & B. Wilpert (Eds.), Organizational functioning in a cross-cultural perspective. Kent, Ohio: Comparative Administration Research Unit, Kent State University.
143. Rice, A. K. (1963). The enterprise and its environment. London: Tavistock.
144. Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1987). The ropes to skip and the ropes to know. Columbus, OH: Grid (3rd ed.; 1st ed. 1982).
145. Rockan J. F. & DeLong, D. W. (1988). Executive support systems. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
146. Roerhlsberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.
147. Sahllins, M. (1985). Islands of history. Chicago: University of Chicago Press.
148. Sahnns, M., & Service, E. R. (Eds.) (1960). Evolution and culture. Ann Arbor: University of Michigan Press.
149. Salk, J. (1997). Partners and other strangers. International Studies of Management and Organization, 26(4), 4872-.
150. Savage, C. M. (1990). Fifth generation management: Integrating enterprises through human networking. Maynard, MA: Digital Press.
151. Schein, E. H. (1961a). Coercive persuasion. New York: Norton.
152. Schein, E. H. (1961b). Management development as a process of influence. Industrial Management Review (MIT), 2, 5977-.
153. Schein, E. H. (1964). Personal change through interpersonal relationships. In W. G. Bennis, E. H. Schein, D. E. Berlew, & F. I. Steele (Eds.), Interpersonal dynamics. Homewood, IL: Dorsey, 357394-.
154. Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. Industrial Management Review, 9, 115-.
155. Schein, E. H. (1969). Process consultation: Its role in organization development. Reading, MA: Addison-Wesley.

156. Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
157. Schein, E. H. (1972). *Professional education. Some new directions*. New York: McGraw-Hill.
158. Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Marching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison, Wesley.
159. Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall (1st ed. 1965).
160. Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 1328-.
161. Schein, E. H. (1987a). *The clinical perspective in fieldwork*. Thousand Oaks, CA: Sage.
162. Schein, E. H. (1987b). Individuals and careers. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
163. Schein, E. H. (1988). *Process consultation: Vol. I. Its role in organization development* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
164. Schein, E. H. (1990). Innovative cultures and adaptive organizations. *Sri Lanka Journal of Development Administration*, 7(2), 939-.
165. Schein, E. H. (1992). The role of the CEO in the management of change. In T. A. Kochan & M. Useem (Eds.), *Transforming organizations*. New York: Oxford University Press.
166. Schein, E. H. (1993a). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, Autumn, 22, 4051-.
167. Schein, E. H. (1993b). *Career anchors (revised)*. San Diego, CA: Pfeiffer (Jossey-Bass).
168. Schein, E. H. (1995). *Career survival*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
169. Schein, E. H. (1996a). Three Cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38, 1, 920-.

170. Schein, E. H. (1996b). Strategic pragmatism: The Culture of Singapore's Economic Development Board, Cambridge, MA: MIT Press.
171. Schein, E. H. (1999a). Process Consultation revisited. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
172. Schein, E. H. (1999b). The corporate culture survival guide, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
173. Schein, E. H. (2001). Clinical inquiry/research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), Handbook of action research. San Anselmo, CA: Sage Press, 228237-.
174. Schein, E. H. (2003). DEC is dead: long live DEC. San Francisco, CA: BerrettKoehler.
175. Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods. New York: Wiley.
176. Schneider, B. (Ed.) (1990). Organizational climate and culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
177. Schultz, M. (1995). On studying organizational cultures. New York: Walter de Gruyter.
178. Schwartz, P. (2003). Inevitable surprises. New York: Gotham Books.
179. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline. New York: Doubleday Currency.
180. Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). The fifth discipline field book. New York: Doubleday Currency.
181. Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, 20, 728-.
182. Sithi-Amnuai, P. (1968). The Asian mind. Asia, Spring, 7891-.
183. Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339358-.

184. Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47,7091-.
185. Steele, F. I. (1973). *Physical settings and organization development*. Reading, MA: Addison- Wesley.
186. Steele, F. I. (1981). *The sense of place*. Boston: CBJ Publishing.
187. Steele, F. I. (1986). *Making and managing high-quality workplaces*. New York: Teachers College Press.
188. Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. New York: McGraw-Hili/Irwin.
189. Steward, J. H. (1955). *Theory of culture change*. Urbana: University of Illinois Press.
190. Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (Eds.) (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
191. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley
192. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653669-.
193. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1985). Using six organizational rites to change culture. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, and associates. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 370399-.
194. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
195. Trist, E. L., and others (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
196. Turquet, P. M. (1973). Leadership: The individual and the group. In G. S. Gibbard, J. J. Hartman, & R. D. Mann (Eds.), *Analysis of groups: Contributions to theory, research, and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

197. Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.
198. Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization at work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work organization and society*. Skokie, IL.: Rand McNally.
199. Van Maanen, J. (1977). Experiencing organizations. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspectives*. New York. Wiley.
200. Van Maanen, J. (1979a). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539-550.
201. Van Maanen, J. (1979b). The self, the situation, and the rules of interpersonal relations. In W. Bennis and others, *Essays in interpersonal dynamics*. Florence, KY: Dorsey Press.
202. Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
203. Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6). Greenwich, CT JAI Press.
204. Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11). Greenwich, CT JAI Press.
205. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
206. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
207. Watson, T. J., Jr., & Petre, P. (1990). *Father, son & co.: My life at IBM and beyond*. New York. Bantam Books.

208. Weick, K. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
209. Wilkins, A. L. (1983). Organizational stories as symbols which control the organization. In L. R. Pondy and others (Eds.), Organizational symbolism. Greenwich, CT JAI Press.
210. Wilkins, A. L. (1989). Developing corporate character. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
211. Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies, analysis and anti-trust implications: A study in the economics of internal organization. New York: Free Press.

المترجمان في سطور

١ - د. محمد منير صلاحى الأصبحي.

- من مواليد دمشق، سورية. ١٩٤١م.

• المؤهل العلمي:

- الدكتوراه في اللغة الإنجليزية وآدابها (الأدب الإنجليزي والأمريكي (١٩٠٠ - ١٩٤٥)) من جامعة بولنج جرين Bowling Green State University في بولنج جرين، أوهايو، الولايات المتحدة، عام (١٩٧٣م).

• العمل الحالي:

- أستاذ مشارك في إدارة الترجمة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

• الأنشطة العلمية:

- أنجز عدداً كبيراً من المترجمات والمراجعات، التي تشمل الكتب والكتيبات والمقالات من اللغة الإنجليزية إلى العربية، وكذا العكس، بتكليف من مؤسسات ومنظمات عربية وعالمية مختلفة. كما قام بترجمة عدد من الأعمال الأدبية من اللغة الإنجليزية إلى العربية. وكذا العكس. وقد نشرت في مجلات وسلاسل ثقافية عربية. وخلال عمله في معهد الإدارة العامة، قام بترجمة أو مراجعة ترجمة عدد من المقالات لمجلة الإدارة العامة، وبمراجعة ترجمة عدد من الكتب، والجزء الأكبر من كتاب مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. كما قام أيضاً بترجمة كتاب المجتمعات غير الصحية: علل عدم المساواة، وكتاب نظرية المنظمة المبدعة.

٢ - أ. محمد شحاتة وهبي محمد.

- من مواليد محافظة الشرقية، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٤م.

* المؤهل العملي:

- الماجستير في اللغة الإنجليزية وآدابها (عام ٢٠٠٦م)، كلية اللغات والترجمة جامعة الأزهر، القاهرة.

* العمل الحالي:

- مترجم بإدارة الترجمة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

* الأنشطة العلمية:

- عمل في جامعة الأزهر ما بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٦م، وشارك في مؤتمرات علمية محلية ودولية.

- قام بترجمة ومراجعة العديد من المؤلفات والأبحاث العلمية والأدبية والسياسية والدينية والقانونية.

- ترجم عدداً من الكتب في مجال مقارنة الأديان إلى الإنجليزية.

- شارك في مراجعة كتاب مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة.

- تعاون مع عدد من المنظمات ودور النشر العربية والدولية لترجمة العديد من التقارير الدبلوماسية والصحفية والسياسية من وإلى الإنجليزية.

- شارك في إعداد بعض المعاجم والقواميس من وإلى الإنجليزية.

- ترجم سلسلة برامج تليفزيونية لمحطة راديو وتلفزيون العرب (A. R. T).

مراجع الترجمة في سطور

أ.د. علي عبد الهادي مسلم

* المؤهل العلمي:

- دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال - إشراف علمي مشترك بين جامعة الإسكندرية وجامعة بنسلفانيا الأمريكية، ١٩٩٣. التخصص الدقيق: التنظيم والإدارة.

* العمل الحالي:

- أستاذ الدراسات التنظيمية ووكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث - جامعة الإسكندرية.

* الأنشطة العلمية والعملية:

- له العديد من المؤلفات والبحوث المنشورة في عدد من الدوريات العربية والأجنبية في مجالات نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

- عمل رئيساً لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الإسكندرية وأستاذاً زائراً لعدد من الجامعات العربية المرموقة.

- قام بمناقشة العديد من رسائل الدكتوراه والماجستير والإشراف عليها، وتحكيم العديد من البحوث في العديد من الدوريات العلمية.

- عضو العديد من اللجان والجمعيات العلمية والمهنية والاستشارية بمصر.

- عمل مديراً تنفيذياً لمركز التنمية الإدارية بجامعة الإسكندرية.

- عمل مديراً تنفيذياً ومديراً لمشروع الشراكة بين جامعة الإسكندرية وجامعة ولاية جورجيا الأمريكية لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال المهنية EMBA بجامعة الإسكندرية.

- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والدولية.

- قام بتدريب العديد من القيادات العليا والإدارة الوسطى بعدد من الشركات والمصالح والهيئات والوزارات بمصر وبعض الدول العربية.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا
يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعة بأيّة صورة
دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير
بغرض النقد والتحليل، ومع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ

هذا الكتاب

تلقى القيادة في هذا العصر اهتماماً متزايداً باعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات أو فشلها. ومن جهة أخرى يعتمد هذا النجاح والفشل على ثقافة المنظمات. فمفهوم الثقافة فرض نفسه ليس على المستوى السياسي والقومي فحسب، بل توسع ليشمل ثقافة المهن والمجتمعات المحلية. وطبعاً المنظمات. هذه الأهمية التي يتمتع بها كلٌّ من الثقافة والقيادة تطرح السؤال عن دور القادة في تكوين الثقافة ودور الثقافة في تكوين شخصيات القادة. والصلة بين الثقافة والقيادة هي الموضوع الذي عالجته هذا الكتاب في طبعته الأولى والثانية. وأضفى عليه المزيد من التحليل والتعمق في هذه الطبعة الثالثة التي استخدمت في الترجمة إلى العربية.

وقد استفاد الكاتب في تناوله للموضوع من خبرته الاستشارية في شركة المعدات الرقمية وفهمه لأسباب نجاح هذه الشركة في البداية ثم فشلها في النهاية في أن تصبح مشروعاً جارياً.

والكتاب مقسم إلى ثلاثة أجزاء. يركز الجزء الأول على ثقافات المنظمات والمهن: كيفية التفكير فيها، وكيفية تعريفها، وكيفية تحليلها. في حين يركز الجزء الثاني على محتوى الثقافة. ومع إدراك أن مفهوم المحتوى من حيث المبدأ شاسع ولا نهاية له، إلا أن المؤلف يجهد في جعل المشهد الثقافي مفهوماً من حيث الفكرة في تطبيقه على المنظمات. وينتقل التركيز في الجزء الثالث إلى القائد بصفته مؤسساً ومديراً. وفي نهاية المطاف ضحية للثقافة إذا فشل في فهم كيفية إدارتها. ومن العناصر الشديدة الأهمية في هذا التحليل القضايا التي يواجهها القادة في كل المراحل المختلفة من نمو المنظمات. وهو جانب تهمله معظم الكتب التي تتناول القيادة إهمالاً يكاد يكون تاماً.